

Kan organisasjonspsykologisk kunnskap forklare frivillig turnover i Aker Kværner?

- Globalisering som forklaringsvariabel



Hanne H. Brorson
Cand. Psychol. Hovedoppgave
Psykologiske Institutt
Universitetet i Oslo
2008

Sammendrag

| | |
|-------------------|--|
| Forfatter: | Hanne H. Brorson |
| Tittel: | Kan organisasjonspsykologisk kunnskap forklare frivillig turnover i Aker Kværner? - Globalisering som forklaringsvariabel. |
| Veileder: | Hallvard Føllesdal, Psykologiske Institutt, Universitetet i Oslo. |

Bakgrunn og formål: Studiens formål er å undersøke om organisasjonspsykologisk kunnskap kan forklare frivillig turnover i Aker Kværner, et globalt, høyteknologisk selskap. Til tross for et betydelig antall studier om frivillig turnover forklarer psykologisk teori og forskning kun en liten del av årsaksbildet. Velkjente variabler fra litteraturen illustrerer i hovedsak beskjedne, og unntaksvis moderate, sammenhenger med frivillig turnover. Det kan skyldes at årsakene er individuelle og ikke lar seg beskrive av generelle lover. Alternativt kan det skyldes utstrakt grad av forskning på feil variabler eller at forskning har oversett variabler med forklaringsverdi. Slik forskningsfeltet står i dag kan det være vanskelig for organisasjoner å nyttegjøre seg av organisasjonspsykologisk kunnskap om frivillig turnover i praksis.

Metode: Spørsmålsstillingen undersøkes triangulært gjennom organisasjonspsykologisk teori og forskning, en eksplorerende kvalitativ studie og en kvantitativ studie. Den kvalitative studien er en serie semi-strukturerte intervjuer med 45 deltakere. For å avgjøre hvilke ”årsakskategorier” fra det kvalitative materialet som relateres til frivillig turnover i Aker Kværner ble det utviklet et kvantitativt spørreskjema. Spørreskjemaet ble utviklet på bakgrunn av organisasjonspsykologisk litteratur om frivillig turnover og resultatene fra den kvalitative studien. Totalt besvarte 349 deltakere spørreskjemaet. Deltakerne utgjorde to grupper. En gruppe besto av 175 medarbeidere i oppsigelse og den andre gruppen besto av 174 medarbeidere som ikke var i oppsigelse.

Nøkkelfunn: Resultatene fra den kvalitative studien var i overensstemmelse med organisasjonspsykologisk kunnskap om frivillig turnover med et interessant unntak, en udokumentert variabel. Blant de ti mest høyfrekvente årsakskategoriene var ”Globalisering” en ny, potensiell forklaringsvariabel. Den kvantitative studien resulterte i tolv faktorer hvorav seks faktorer relateres til frivillig turnover i Aker Kværner. En av disse faktorene handler om ”Globalisering”.

Konklusjon: Pr. i dag kan organisasjonspsykologisk kunnskap om frivillig turnover delvis forklare frivillig turnover i Aker Kværner.

For every complex problem there is an
answer that is clear, simple and wrong.

H. L. Mencken

Forord

Hovedoppgaveprosessen har vært en givende og lærerik prosess med mange bidrag. Først og fremst vil jeg rette en stor og inderlig takk til min veileder Hallvard Føllesdal. Jeg vil takke for hans raushet med tid og veiledning, for hans imponerende kunnskap, tålmodighet og vennlighet. Oppgaven kunne aldri ha blitt det den har blitt uten ham. Jeg ønsker å takke alle deltakerne for at de har gitt av sin tid og sin erfaring. Jeg håper resultatene fra denne studien kanskje kan bety et litt bedre arbeidsmiljø for dere. Jeg vil også rette en stor takk til Aker Kværner ved Magne Hovden og Eirik Johannes Leer for det spillerom og den støtten jeg har fått. Jeg vil takke Kjetil Kristiansen for hans innspill, nysgjerrighet og kreativitet. Mine venner og tankefeller, Even Halland og Jon Anders Lone, vil jeg takke for inspirasjon, stimulerende samtale og bistand. Kim Rand-Hendriksen vil jeg takke for hans evne til å trekke kjepper ut av hovedoppgavehjulene mine og for at han har bidratt stort til å gjøre dette til en gøy tid. Jeg er også svært takknemlig for at min far, Inge W. Brorson, alltid stiller viktige og vanskelige spørsmål. Og min mor, Berit Brorson, for kloke og motiverende ord, og for at hun alltid vet hva jeg trenger.

Hanne H. Brorson

Oslo, april, 2008

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Sammendrag | i |
| Forord | iii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. Bakgrunn | 1 |
| 1.2. Hvorfor er frivillig turnover viktig? | 1 |
| 1.3. Positive og negative konsekvenser av frivillig turnover | 2 |
| 1.4. Oppgavens mål og struktur | 3 |
| 2. Litteraturgjennomgang | 4 |
| 2.1 Formål | 4 |
| 2.2. Teorier om frivillig turnover | 4 |
| 2.3. Studier om frivillig turnover | 7 |
| 2.4. Oppsummering og konklusjon | 13 |
| 3. Kvalitativ studie av sluttårsaker i Aker Kværner | 15 |
| 3.1. Formål | 15 |
| 3.2. Metode | 15 |
| 3.3. Prosedyre | 15 |
| 3.4. Resultater | 15 |
| 3.5. Diskusjon | 21 |
| 3.6. Konklusjon | 21 |
| 4. Kvantitativ studie av sluttårsaker i Aker Kværner | 22 |
| 4.1. Formål | 22 |
| 4.2. Metode | 22 |
| 4.3. Prosedyre | 26 |
| 4.4. Statistisk analyse | 27 |
| 4.5. Resultater | 28 |
| 4.6. Diskusjon | 36 |
| 4.7. Konklusjon | 39 |
| 5. Diskusjon, implikasjon og konklusjon | 40 |
| 5.1. Formål | 40 |
| 5.2. Psykologisk forskning og frivillig turnover i Aker Kværner | 40 |
| 5.3. Psykologisk teori og frivillig turnover i Aker Kværner | 44 |
| 5.4. Kvalitativ - og kvantitativ metode | 45 |
| 5.5. Implikasjoner for praksis | 46 |
| 5.6. Begrensninger | 46 |
| 5.7. Videre forskning | 48 |
| 5.8. Konklusjon | 48 |
| 6. Referanser | 50 |
| Appendiks | 55 |

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Mobely (1982) definerer turnover som "the cessation of membership in an organization" (s. 10). En arbeidstaker kan velge å forlate arbeidsplassen, bli avskjediget eller gå av med pensjon. Det avgjørende er om arbeidstakeren selv tar initiativ til å avslutte ansettelsesforholdet eller om det er organisasjonens initiativ. På denne bakgrunn skilles det mellom frivillig og ufrivillig turnover. Denne studien avgrenses til frivillig turnover.

Verdiskapning er grunnleggende i et hvert samfunn. For å optimalisere verdiskapning har mennesker til alle tider organisert seg for å minimere sine svakheter og øke sine styrker. Organisasjoner er en manifestasjon av denne ideen. Tidligere var organisasjonens ressurser ofte av materiell art og ble kontrollert av organisasjonen. Nå består ressursene i stor grad av kunnskap og kompetanse som kontrolleres av arbeidstakerne. Resultatet av denne endringen er at medarbeidere har blitt organisasjonens mest verdifulle ressurs, og å miste dyktige medarbeidere betyr å miste evne til verdiskapning (Laabs, 1998).

Dette har ført til en forskyvning i maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dagens organisasjoner må forholde seg til medarbeidere som er mer kravstore og bevisste sin egenverdi enn tidligere. Dette påvirker medarbeiderens lojalitet til organisasjonen. Mens tidligere generasjoner hadde gullklokke for lang og tro tjeneste i organisasjonen som mål, fant Galinsky (1992) at dagens medarbeidernes i økende grad plasserer lojaliteten hos seg selv. En vittig sjel formulerte lojalitetsendringen med å si at dagens medarbeidere har byttet ut 1. mai med først meg! Dette skaper nye utfordringer for organisasjonene. Og mer hodebry. Gibbons (2006) fant at organisasjoner rapporterer om økt bekymring for frivillig turnover, men oppgir samtidig at de ikke gjør mye for å forebygge. Dette er uheldig ettersom mye tyder på at frivillig turnover ofte skyldes faktorer som ledelsen kan påvirke direkte (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

1.2. Hvorfor er frivillig turnover viktig?

Selv om betydningen av frivillig turnover har en tendens til å følge arbeidsmarkedets konjekturer forblir frivillig turnover et viktig tema for organisasjoner. Etter hvert har flere organisasjoner begynt å anvende avslutningsintervjuer for å kartlegge årsaker til frivillig turnover (Brunner, 2000; Mathis & Jackson, 2002). Denne praksisen kan identifisere årsaker til medarbeideres manglende jobbtilfredshet og organisasjonsmessig ineffektivitet, samt bidra

til læring i organisasjonen (Buhler, 2002; Harris, 2000). Fra et ledelsesperspektiv er det viktig å ha kjennskap til turnover-tallene (Kennedy, 1996). Det skaper forutsigbarhet med hensyn til ressursallokering og gjør det mulig å intervenere dersom frivillige turnover overstiger et ønsket nivå eller har uønskede årsaker (Lillenthal, 2000; Steel, Griffeth, & Hom, 2002).

1.3. Positive og negative konsekvenser av frivillig turnover

Frivillig turnover kan ha positive og negative konsekvenser for organisasjonen. Konsekvensene av frivillig turnover er avhengig av hvem som blir og hvem som slutter. Dalton, Todor, og Kranckhardt (1982) innførte et todelt skille mellom det de kalte funksjonell turnover (lavt presterende slutter) og dysfunksjonell turnover (høyt presterende slutter).

Positive konsekvenser av frivillig turnover inkluderer bortfall av ansatte med lave prestasjoner og tilførsel av nye arbeidstakere (Abrahamian, 1999). Nye arbeidstakere kan bidra til læring i organisasjonen ettersom de ser på organisasjonen med friske øyne, har en annen referanseramme, kunnskap og ideer. Frivillig turnover kan øke sjansene til avansement for medarbeidere som blir, og kan oppleves som positivt for disse.

Frivillig turnover fører også med seg negative effekter. Forskning viser at 75% av nye ansettelse ikke skyldes vekstbehov, men behovet for å erstatte en tidligere ansatt. Rekruttering, utvelgelse og trening er kostbart. Sagie, Koslowsky og Yair (2002) fant at den totale kostnaden av medarbeiders tilbaketrekking, herunder frivillig turnover, rekrutteringsprosesser, opplæringskostnader m.m., koster organisasjonen ca. 20% av bruttoinntekten.

Frivillig turnover kan også medføre at organisasjonen mister sine dyktigste medarbeidere. Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) fant at forskjellen i produktivitet mellom en optimalt ytende kunnskapsmedarbeider og en gjennomsnittelig ytende kunnskapsmedarbeider er 125%. Undersøkelsen viste også at forskjellen mellom en optimalt ytende fagarbeider og en gjennomsnittelig ytende fagarbeider er 50%. Tallene forteller hvor kostbart det kan være for organisasjonen å miste feil medarbeidere.

Uavhengig av prestasjonsnivået til medarbeideren som slutter og dennes etterfølger, har studier vist at det i gjennomsnitt tar 9 måneder før en nytilsatt blir produktiv (Bateson, 2004), dvs. skaper profitt for organisasjonen. I tillegg kan frivillig turnover virke forstyrrende på etablerte sosiale systemer. Generelt ser man at de negative konsekvensene ved frivillig turnover overgår de positive konsekvensene (Levin, 1992). Det er derfor viktig for organisasjoner å oppnå en grundig forståelse av hva som stimulerer deres arbeidstakere til frivillig turnover.

1.4. Oppgavens mål og struktur

Oppgaven undersøker i hvilken grad organisasjonpsykologisk kunnskap kan forklare frivillig turnover i Aker Kværner. Sekundært undersøkes "Globalisering" som en forklarings-variabel for frivillig turnover i Aker Kværner. Kapittel 1 har til formål å presentere leseren for turnover-begrepet og viktigheten av å studere frivillig turnover. Kapittel 2 er en litteraturgjennomgang av organisasjonpsykologiske teorier og studier om frivillig turnover. Kapittel 3 er en eksplorerende kvalitativt studie som har til formål å undersøke årsaksbildet for frivillig turnover i Aker Kværner. Kapittel 4 er en kvantitativ studie som systematisk utforsker årsakskategoriene som fremgikk fra det kvalitative datamaterialet. Globaliseringskategoriens betydning for frivillig turnover er hovedgjenstand for dette kapitlet. Kapittel 5 er en generell diskusjon av funnene fra foreliggende studie sett i lys av tidligere forskning og teori, implikasjoner for fremtidig forskning og praksis, samt konklusjon.

2. Litteraturgjennomgang

2.1 Formål

Litteraturgjennomgangen undersøker sentral teori og forskning om generelle årsaker til frivillig turnover. Formålet er å beskrive litteratur som kanskje kan bidra til å forstå frivillig turnover i Aker Kværner.

Frivillig turnover har vært gjenstand for betydelig akademisk interesse. Steers og Mowday (1981) fant at det i forrige århundre ble det gjennomført i overkant av tusen studier. Majoriteten av studiene ble gjennomført på 1970-tallet med oppfølgingsstudier i 1980-årene, men interessen for frivillig turnover har hatt en renessanse de senere årene.

2.2. Teorier om frivillig turnover

I det følgende beskrives syv betydningsfulle teorier om frivillig turnover. Teoriene omhandler betydningen av belønning, opplevd rettferdighet, innfridde forventninger, turnover-kognisjoner, opplevd støtte fra organisasjonen, jobbrelaterte sjokk og viktigheten av relasjoner.

2.2.1. March og Simon: Teori om organisasjonsmessig ekvilibrium (1958)

Teori om organisasjonsmessig ekvilibrium (TOE) vektla organisasjonens evne til å betale medarbeidere til å fortsette i ansettelsesforholdet. Modellen fremhever betydningen av hvor lett man oppfatter at det er å skifte jobb og hvor ønskelig det er å skifte jobb for beslutningen om jobbskifte. Faktoren som i størst grad påvirker ønsket om jobbskifte er jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet er i følge denne teorien forutsigbarhet i jobbreasjoner, organisasjonens størrelse, sammenfall mellom jobb og selvbildet, og i hvilken grad jobben er forenelig med andre roller medarbeideren har.

Hovedbidragsyter til opplevelsen av hvor lett eller vanskelig det er å skifte jobb er faktorer som prestasjon og personlige egenskaper. I følge March og Simons (1958) har høytpresterende medarbeidere gode muligheter for annen jobb og dette påvirker turnover-intensjonen. En nyere modell i March og Simons forskningstradisjon bruker synlighet som modererende faktor. Dersom arbeidstakerens prestasjonsnivå er synlig, vil høyt prestasjonsnivå føre til en oppfatning om at det er enkelt å skifte jobb. Dette fører til høyere frivillig turnover.

I tillegg til prestasjonsnivå vil oppfatningen av arbeidsmarkedet og individuelle forskjeller spille en viktig rolle. Bevegeligheten i arbeidsmarkedet kan avhenge av i hvilken grad

prestasjonsnivået er synlig for potensielle arbeidsgivere. Allen og Griffeth (2001) foreslår at synligheten er en funksjon av størrelsen på nettverket, prestasjonsnivå, særpreg og sosial status.

I følge teorien er jobbtilfredshet og prestasjonsnivå særlig viktig for frivillig turnover. Kim, Price, Mueller og Watson (1996) hevder at teoriens operasjonalisering av jobbtilfredshet er for snever og derfor uegnet. Price (1997) definerer jobbtilfredshet som "degree to which employees have a positive affective orientation towards employment by the organization" (s. 215). Teoriens antakelse om sammenheng mellom prestasjon og frivillig turnover har også blitt trukket i tvil. Allen og Griffeth (1999) har funnet negative, ikke eksisterende og positive korrelasjoner mellom prestasjonsnivå og frivillig turnover.

2.2.2. Adams: Equity theory (1964)

I følge Equity theory (ET) foretar medarbeideren sosiale sammenligninger i forhold til hvor mye de bidrar (input) og hvor mye de får igjen (output) med hvor mye andre bidrar og hvor mye andre får igjen. En sammenligning av forholdet (ratioen) mellom input og output med ratioen til andres input og output kan resultere i at man føler seg over- eller underbetalt. I følge ET vil arbeidstakere som føler seg over- eller underbetalt oppleve mindre jobbtilfredshet enn de som føler at ratioen er lik (equity). Medarbeideren gjør denne sammenligningen i forhold til andre som jobber ved samme arbeidssted og med arbeidstakere i andre virksomheter. Det er dermed viktig at belønningsprosedyrene i en bedrift oppfattes som rettferdige også sammenlignet med andre bedrifter (Furnham, 1997).

ET ble nylig kritisert for å overse individuelle forskjeller med hensyn til reaksjoner på situasjoner som involverer opplevelse av rettferdighet (Mowday, 1991; Shore, 2004). Huseman, Hatfield, og Miles (1987) foreslår at det finnes tre typer sensitivitet for equity. En type er såkalte givere og foretrekker at deres input overstiger deres output. Andre opplever equity når deres output overgår deres input. Den siste gruppen består av individer som oppfører seg i tråd med klassiske equity theory. Skillet har videre blitt bekreftet av Shore (2004).

2.2.3. Porter og Steers: Modell om innfridde forventninger (1973)

Modell om innfridde forventninger (MIF) foreslår at innfridde forventninger er den mest sentrale variabelen i forbindelse med frivillig turnover. Individer har distinkte sett med forventninger og dersom organisasjonen ikke klarer å imøtekomme disse forventningene opplever medarbeideren jobbtilfredshet. Da øker sannsynligheten for frivillig turnover.

Gaertner (2000) viste i en metastudie at det foreligger tre omfattende teorier om jobbtilfredshet og at samtlige teorier påstår at jobbtilfredshet beror på en myriade av variabler. Ikke bare innfridde forventninger slik som Porter og Steers (1973) hevdet. Griffeth et al. (2000) fant beskjeden effektstørrelse, $-.13$, for sammenhengen mellom frivillig turnover og innfridde forventninger.

2.2.4. Mobley: Turnover prosessmodell (1977)

Turnover prosessmodell (TP) bidro til forståelsen av sammenhengen mellom tilbaketrekingsprosessen og frivillig turnover. "Tilbaketrekingsprosessen" refererer til atferd som foranlediger frivillig turnover, f. eks forsentkomming og fravær. Modellen peker på en rekke forbindelser mellom evalueringen av nåværende jobb og frivillig turnover. Jobbtilfredshet stimulerer tanker om frivillig turnover som igjen fører til vurdering av kostnadene knyttet til et jobbskifte. Dersom jobbskifte ikke er kostbart, vil medarbeideren anta at det er fordelaktig å søke en annen jobb. Dette medfører intensjoner om å søke jobber og kan lede til faktiske jobbsøk. Når medarbeideren har funnet alternativer, evalueres disse og deretter foretas en sammenligning med nåværende jobb. Dersom et alternativ fremstår som mer lukrativt, er jobbskifte et faktum.

Teorien vektlegger kognisjoner og atferd i forkant av frivillig turnover. Studier viser at misfornøyde ansatte gradvis utviser mer ekstreme former for tilbaketrekingsatferd (Hulin, 1991; Rosse, 1988). TP får støtte, men kan forstås som konsekvenser av årsaker til frivillig turnover.

2.2.5. Eisenberger og Huntington: Perceived organizational support (1986)

Perceived organizational support (POS) vektlegger betydningen av emosjonelle bånd til organisasjonen (Buchanan, 1974). POS antar at medarbeidere personifiserer organisasjonen og tenker at organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære (Eisenberger et al., 1986; Meyer & Allen, 1997; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Teorien legger til grunn organisasjonstilhørighet som den viktigste variabelen for frivillig turnover og antar at POS skaper organisasjonstilhørighet. Ansatte som opplever POS viser gjennomgående høyere prestasjoner, redusert fravær, samt redusert frivillig turnover (Meyer & Allen, 1997; Rhoades et al., 2001). Aquino og Griffeth (1999) fant en negativ sammenheng, $-.11$, mellom POS og frivillig turnover. POS beskriver et gjensidighetsforhold mellom medarbeider og organisasjonen. Organisasjonen representeres i hovedsak gjennom leder.

2.2.6. Lee og Mitchell: Unfolding model (1994)

Unfolding model (UM) bygger på persepsjonsteori. Persepsjonsteori antar at mennesker må filtrere et konstant bombardement av informasjon for å velge det mest passende alternativet. Lee og Mitchell (1994) foreslo at screening - og beslutningsprosessen begynner med et jobbrelatert sjokk. Et "sjokk" er i denne sammenheng en spesifikk hendelse, positiv eller negativ, som får medarbeideren til å gjøre bevisste vurderinger om nåværende jobb. Lee og Mitchell (1994) foreslår at den sosiale og kognitive konteksten rundt det opplevde sjokket skaper en slags beslutningsramme for fortolking av sjokket. Vurderingen kan, i følge Lee og Mitchell (1994), føre til frivillig turnover.

UM handler om en tilbaketrekkingssprosess utløst av et jobbrelatert sjokk. Sjokket kan utløse emosjoner og kognisjoner som resulterer i at arbeidstakeren emosjonelt og fysisk fjerner seg fra arbeidsplassen. Nyere forskning har vist at stress kan ha en slik emosjonell og atferdsmessig effekt (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Holtom (2005) fant at i over 60 % av tilfellene med frivillig turnover var årsaken et sjokk heller enn akkumulert jobbtillfredshet. Teorien er vurdert som en av de mest lovende forklaringsmodellene for frivillig turnover (Hom & Griffeth, 1995; Maertz & Campion, 2004).

2.2.7. Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez: Job embeddedness (2001)

I følge Job embeddedness (JE) beror beslutningen om jobbskifte på en myriade av variabler. Kritiske aspekter ved JE er grad av overensstemmelse mellom jobben og andre aspekter i medarbeiderens liv. Likeledes er medarbeiderens forbindelser til andre mennesker og aktiviteter betydningsfulle, og hvor lett disse kan brytes. I følge JE må den enkeltes aspirasjoner og verdier samsvare med organisasjonskulturen og kravene fra nåværende jobb. I tillegg vil medarbeideren vurdere graden av sammenfall mellom seg selv og arbeidsmiljøet. JE antar at desto bedre sammenfall mellom medarbeider og de nevnte variablene, desto større er sannsynligheten for at medarbeideren knytter seg til organisasjonen profesjonelt og personlig.

To studier (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, & Holtom, 2004; Mitchell et al., 2001) demonstrerte at JE predikerer frivillig turnover bedre enn jobbtillfredshet og er trolig en av de mer lovende teoriene vi har i dag.

2.3. Studier om frivillig turnover

I det følgende beskrives studier som omhandler enkeltstående variablers sammenheng med frivillig turnover. Sentrale variabler er demografi, stress, lederens rolle, jobbinnhold, kompen-

sasjon, karriereutvikling, prestasjonsnivå, kollegastøtte, balanse mellom jobbliv og privatliv, sammenhengen mellom spesifikk atferd og frivillig turnover, samt kognisjoner.

2.3.1. Sammenheng mellom leder/ledelsen og frivillig turnover

En rekke studier har sett på betydningen leder har for frivillig turnover. Det finnes et ordspråk som sier at ”medarbeidere begynner i en organisasjon, men forlater ledere”. Mye tyder på at medarbeidere former antakelser om hvorvidt nærmeste leder verdsetter og bryr seg om dem, på samme måte som de former antakelser om hvorvidt organisasjonen bryr seg om dem (Kottke & Sharafinski, 1988). Ettersom ledere fungerer som agenter for organisasjonen, vil den ansattes evaluering av lederen være et mål på ”Perceived Organizational Support” (Eisenberger et al., 1986). Shanock og Eisenberger (2006) fant at støtte fra leder var den variabelen som sterkest ble assosiert med POS foruten rettferdig behandling. POS samvarierer negativt med frivillig turnover.

Zeffane (1994) undersøkte sammenhengen mellom oppfattet lederstil og organisasjonstilhørighet. Resultatene viser at lederstil påvirker medarbeiderens organisasjonstilhørighet som igjen påvirker frivillig turnover. Hom og Griffeths (1995) meta-analyse av lederskap konkluderte med at leder-medarbeider interaksjon (leader-member exchange) predikerte frivillig turnover mer nøyaktig enn andre aspekter ved lederskap. Leder-medarbeider interaksjon representerer en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeider som resulterer i fordeler som påvirkningsmulighet og informasjonstilgang.

En senere metastudie (Griffeth et al., 2000) bekreftet negativ sammenheng mellom leder-medarbeider interaksjon og frivillig turnover på -.21. Det betyr at dersom interaksjonen mellom leder og medarbeider er god, er frivillig turnover lavere.

2.3.2. Sammenheng mellom kompensasjon og frivillig turnover

Mange studier har undersøkt betydningen kompensasjon har for frivillig turnover. Interessant nok har det vist seg at effekten av lønn og av lønnsrelaterte variabler er beskjedne sett i lys av betydningen disse variablene tillegges av motivasjonsteoretikere og aktører innen det praktiske feltet (Milkovich, Newman, & Milkovich, 1999).

På tross av at lønn er den vanligste formen for kompensasjon, oppgir kun 15 % at utilstrekkelig lønn som den primære årsaken til frivillig turnover (Robert Half International, (1994). Prosedyrer for lønnsfordeling har vist seg å være mer betydningsfullt for frivillig turnover (Aquino, Griffeth, Allen, & Hom, 1997). Rettferdig behandling impliserer at organisasjonen verdsetter og bryr seg om de ansatte (Blakely, Andrews, & Moorman, 2005). For å

gjengjelde oppfattet organisasjonsstøtte utvikler den ansatte sterkere tilhørighet (Shore & Wayne, 1993). Til støtte for dette synet fant Folger og Konovsky (1989) at opplevd rettferdig lønn ga sterkere tilhørighet til organisasjonen enn tilfredshet med lønn.

Griffeth et al. (2000) fant ingen sammenheng mellom lønn og frivillig turnover. Mange faktorer spiller inn og lønninger er kanskje en uviktig faktor sett i forhold til andre faktorer. Hertzberg (1959) hevdet at lønn er viktig dersom den ikke er tilstrekkelig for livsgrunnlaget. Utover det er det en "hygiene-faktor" som kan forhindre mistriksel, men ikke skape trivsel.

2.3.3. Sammenheng mellom jobbinnhold og frivillig turnover

Sammenheng mellom jobbinnhold og frivillig turnover har blitt undersøkt i en rekke studier. Mobely (1982) foreslo at medarbeiderens evaluering av jobbinnhold samvarierer med frivillig turnover. Medarbeidere verdsetter meningsfullt og variert jobbinnhold. Jobbinnhold som innfrir disse kravene vil gi økt tilfredshet som vil redusere frivillig turnover.

McEvoy og Casico (1985) sammenlignet effekten av realistiske jobbforventninger (realistic job previews) og endring i jobbdesign (job enrichments) som preventive turnover-strategier. Endring i jobbdesign innebar økt variasjon i arbeidet, autonomi i arbeidssituasjonen og økt innflytelse. Resultatene indikerte at endring i jobbdesign er dobbelt så effektivt i å redusere frivillig turnover som realistiske jobbforventninger.

Griffeth et al. (2000) fant at jobbinnhold korrelerte beskjedent med frivillig turnover. Underfasettene av jobbinnhold som korrelerte sterkest med turnover var innflytelse, -.10, og tilfredshet med arbeid, -.16. Betydningen av jobbinnhold moderes av utdanningsnivå (Hamre, 2005). Viktigheten av jobbinnhold øker proporsjonalt med lengden på utdannelsen.

2.3.4. Sammenheng mellom kollegastøtte og frivillig turnover

En rekke studier har sett på betydningen kollegastøtte har for frivillig turnover. Kollegastøtte er forbundet med en rekke variabler som er viktige for frivillig turnover slik som jobbtilfredshet (Mansell, Brough, & Cole, 2006), stress (Beehr & McGrath, 1992) og organisasjonstilhørighet (Vashishtha & Mishra, 2004).

Hom og Griffeth (1995) fant at tilfredshet med kollegaer samvarierer negativt med frivillig turnover, -.09. Griffeth et al. (2000) replikerte tilsvarende beskjeden sammenheng mellom kollegastøtte og frivillig turnover.

2.3.5. Sammenhengen mellom balanse i jobbliv/privatliv og frivillig turnover

Balansen mellom jobb og fritid medierer frivillig turnover gjennom organisasjonstilhørighet og turnover-intensjon. Grover og Crooker (1995) fant at medarbeidere med familievennlig tilrettelegging var mer tilknyttet organisasjonen og rapporterte om lavere turnover-intensjoner enn andre. Huang, Lawler og Lei (2007) fant en sammenheng mellom balanse i jobbliv/privatliv og frivillig turnover på -0.35 .

2.3.6. Sammenheng mellom kompetanseheving og frivillig turnover

Mange studier har sett på betydningen kompetanseheving har for frivillig turnover. Kompetanseheving er viktig for alle organisasjoner, men det kan være vanskelig å fastslå effekten. Mobley (1979) argumenterer for at frivillig turnover er relatert til nåværende tilfredshet, fremtidige forventninger, samt vurderinger av jobbmuligheter internt og eksternt. Ansatte som ønsker kompetanseheving vil oppleve økt jobbtildfredshet som en konsekvens av trening eller utviklingsprogrammer i regi av organisasjonen.

Herriot (1993) hevder at det stadig blir viktigere for organisasjoner å gi sine medarbeidere muligheter til å øke kompetanse og anseelse. Dette kan virke paradoksalt. En slik satsning kan øke medarbeiderens mulighet for å søke jobb i en annen organisasjon, men det har vist seg nødvendig for å rekruttere og for å beholde medarbeidere. Owens (2006) svak negativ sammenheng mellom kompetanseheving og frivillig turnover. Resultatet replikeres hos Griffeth et al. (2000). Beskjeden effektstørrelse kan skyldes at utdanningsnivå modererer effekten. I følge Hamre (2005) er oppgaver som utfordrer og gir kompetanseheving det viktigste virkemiddel for å forebygge frivillig turnover blant høytutdannende arbeidstakere.

2.3.7. Sammenheng mellom demografi og frivillig turnover

En rekke studier har sett på sammenhengen mellom demografi og frivillig turnover. Vicker (2003) fant høyere turnoverrate for kvinner og etnisk hvite medarbeidere. Innvendingen mot funnene er at utvalget består av ca. 90 % hvite og ca. 70 % kvinner og at det ikke fremgår om det blir kontrollert for baserate. Studien viser at ansatte i alderen 27-47 år hyppigst avslutter ansettelsesforholdet og at majoriteten av disse har et utdannelsesnivå som svarer til Bachelorgrad (34 %).

Royalty (1998) fant ingen hovedeffekter for kjønn, men at kjønn modererte sammenhengen mellom alder og frivillig turnover. Det viste seg at kvinner med større sannsynlighet blir værende i organisasjonen etter hvert som de blir eldre. Griffeth et al. (2000) fant beskjeden sammenheng mellom frivillig turnover og demografiske variabler. Studien finner ingen

sammenheng mellom kjønn og frivillig turnover. O'Reilly, Williams og Barsade (1998) finner ingen effekt av etnisitet med mindre etnisiteten er underrepresentert i arbeidsgruppen.

Gjeldende forskning gir liten eller ingen støtte for sammenhengen mellom demografiske variabler og frivillig turnover.

2.3.8. Sammenheng mellom stress og frivillig turnover

Flere studier har sett på sammenhengen mellom stress og frivillig turnover. Schaubroeck (1989) hevder at stressorer kan påvirke to jobbrelaterte holdninger, jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Redusert organisasjonstilhørighet eller jobbtilfredshet øker sannsynligheten for frivillig turnover. Podsakoff, LePine og LePine (2007) bygde videre på Schaubroeck's modell (1989), men skilte mellom det de kalte "hindrende stressorer" og "utfordrende stressorer". "Hindrende stressorer" kan potensielt hemme medarbeiderens personlige vekst og arbeidsrelaterte prestasjoner, mens "utfordrende stressorer" kan fremmer medarbeiderens personlige vekst og arbeidsrelaterte prestasjoner. LePine (2005) fant i en tidligere studie dekning for et slikt skille. Studien fant at "hindrende stressorer" var negativt korrelert med prestasjonsnivå, mens "utfordrende stressorer" var positivt korrelert med prestasjon. Videre fremsatte Podsakoff et al. (2007) en hypotese om at "hindrende stressorer" er positivt korrelert med frivillig turnover, mens "utfordrende stressorer" er negativt korrelert med frivillig turnover. LePine, LePine og Jackson (2004) viste at "hindrende stressorer" var negativt korrelert med jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Studien fant en positiv relasjon mellom "hindrende stressorer" og turnover intensjoner, tilbaketrekkingsatferd og frivillig turnover. Studien fant ingen signifikante sammenhenger for "utfordrende stressorer".

Griffeth et al. (2000) fant en beskjeden sammenheng mellom stress og frivillig turnover.

2.3.9. Sammenheng mellom prestasjon og frivillig turnover

En rekke forskere har studert betydningen prestasjon har for frivillig turnover. I følge en litteraturgjennomgang (Allen & Griffeth, (1999) har forskere funnet negative, positive og ikke-eksisterende forhold mellom prestasjon og frivillig turnover. I forskningstradisjonen til March og Simon (1958) påstås det at høytpresterende vil ha gode muligheter for å få en annen jobb og at dette påvirker intensjonen om å slutte. På den andre siden kan man argumentere med at de som er høyt presterende sannsynligvis blir verdsatt på arbeidsplassen og at det kan redusere sannsynligheten for frivillig turnover (Dreher, 1982). Salamin og Hom (2005) fant at medarbeidere med middels gode prestasjoner hadde minst sannsynlighet for å skifte jobb.

Ansatte med høye eller lave prestasjoner hadde større sannsynlighet for å skifte jobb. Relasjonen mellom prestasjonsnivå og frivillig turnover tok i denne studien form som en U.

Griffeth et al. (2000) bekrefter en negativ relasjon, $-.14$, mellom prestasjonsnivå og frivillig turnover.

2.3.10. Sammenheng mellom tilbaketrekkingsatferd og frivillig turnover

Mange studier har sett på betydningen tilbaketrekkingsatferd har for frivillig turnover. Atferd refererer i denne sammenheng til fravær, forsentkomming og jobbsøk.

Funn vedrørende fravær og forsentkomming støtter at misfornøyde ansatte gradvis utviser mer ekstreme former for tilbaketrekkingsatferd (Hulin, 1991; Rosse, 1988). I tråd med den gradvise utviklingen representerer forsentkomming den mildeste formen for tilbaketrekking-satferd, mens jobbskifte representerer den mest ekstreme. Fravær fra jobben forstås som et middels uttrykk for tilbaketrekking.

Nye operasjonaliseringer av jobbsøk-atferd har økt prediksjonsverdien fra $.23$ -. $.47$ (Griffeth et al., 2000; Hom & Griffeth, 1995). Tidligere operasjonaliseringer fokuserte på hvor stor innsats medarbeiderne la i jobbsøkingen eller om de i det hele tatt utførte jobbsøk. De nye operasjonaliseringene fokuserer i større grad på metoden medarbeiderne bruker. Atferdsbegrepet kan bli av større betydning i årene som kommer grunnet rekordlav arbeidsledighet og økt bruk av internett som gir større tilgjengelighet av jobbalternativer (Useem, 1999). Fravær og forsentkomming samvarierer beskjedent og positivt med frivillig turnover (Griffeth et al., 2000).

2.3.11. Sammenheng mellom kognisjon og frivillig turnover

Mange forskere har studert sammenhengen mellom kognisjoner og frivillig turnover. Kognisjon refererer i denne sammenheng til jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet. Det er ofte problematisk å påvirke organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet ettersom disse beror på en komplisert interaksjon av variabler. Griffeth et al. (2000) fant at hver av disse variablene forklarer 3 - 5 % av variansen.

“Jobbtilfredshet” har blitt definert som “the extent that an employee favors or disfavors a job, expressed emotionally and/or cognitively (Owens, 2006). Jobbtilfredshet er den beste prediktoren for frivillig turnover (Griffeth et al., 2000). Price og Mueller (1986) hevder at alle variabler knyttet til arbeidssituasjonen er direkte forbundet med jobbtilfredshet. Påstanden får støtte i en omfattende metastudie (Gaertner, 1999). Kim, Price, Mueller og Watson (1996) foreslår at alle variabler knyttet til arbeidssituasjonen er relatert til både jobbtilfredshet og

organisasjonstilhørighet. Gaertner (1999) finner dekning for at tre av ti variabler er direkte relatert til organisasjonstilhørighet.

Ordet "tilhørighet" blir i dagligspråket brukt om "en opplevelse av å være forpliktet emosjonelt eller intellektuelt (Bokmålsordboka, 2005). "Organisasjonstilhørighet" betyr å føle seg forpliktet til organisasjonen av emosjonelle eller intellektuelle grunner. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, og Rhoades (2001) fant økt tilhørighet hos medarbeideren som en følge av Perceived Organizational Support (POS). Forpliktelsen til å gi støtte som motytelse for støtte øker medarbeiderens organisasjonstilhørighet som igjen korrelerer negativt med frivillig turnover (Rhoades, 2002).

2.4. Oppsummering og konklusjon

I løpet av forrige århundre identifiserte psykologisk forskning en rekke variabler relatert til frivillig turnover. Flere forskere og teoretikere har forsøkt å lage teoretiske overbygg for sammenhengen mellom ulike variabler. March og Simon (1958) var pionerer med sin teori om organisasjonsmessig ekvilibrium. Teorien har imidlertid blitt kritisert for dårlig operasjonalisering, og feilaktige antakelser om sammenhengen mellom prestasjon og frivillig turnover. Equity theory (Adams, 1964) har vært svært betydningsfull og har høy "face validity", men nyere forskning (Shore, 2004) gir ikke støtte til teorien. Porter og Steers foreslår en modell om innfridde forventninger (1973), men heller ikke denne teorien får dekning i nyere forskning. Mobleys turnover prosessmodell (1977) får støtte, men handler om variabler som kan være symptomer på andre årsaker til frivillig turnover enn å representere en selvstendig årsaksforklaring. Perceived organisational support (Eisenberger & Huntington, 1986) får empirisk støtte og forklarer frivillig turnover i beskjeden grad. Unfolding model (Lee & Mitchell, 1994) er vurdert som en av de mest lovende forklaringsmodellene for frivillig turnover. Sentralt i teorien er betydningen "sjokk" har for beslutningen om jobbskifte. Job embeddedness (Mitchell et al., 2001) predikerer frivillig turnover bedre enn jobbtildfredshet og er trolig en av de mer lovende teoriene vi har i dag.

De refererte studiene finner beskjedne, og unntaksvis moderate, effektstørrelser for variabler som påvirker frivillig turnover. Forskning (Griffeth et al., 2000) om demografiske variabler og frivillig turnover indikerer beskjeden til ingen sammenheng. Det samme er tilfellet for sammenhengen mellom stress og frivillig turnover. Leders betydning for frivillig turnover forklarer beskjeden andel varians. Teoretisk (Mobley, 1982) har man tenkt seg at jobbinnhold er en viktig variabel i turnover-sammenheng, men forskning (Griffeth et al., 2000) finner beskjeden sammenheng med frivillig turnover. Kompensasjon er en av variablene som

vektlegges sterkest av motivasjonsteoretikere og praktiske aktører, men studier (Griffeth et al., 2000) finner ingen sammenheng mellom kompensasjon og frivillig turnover. Kompetanseheving samvarierer beskjedent med frivillig turnover. Studier (D. G. Allen & Griffeth, 1999; Salamin & Hom, 2005) vedrørende sammenhengen mellom prestasjonsnivå og frivillig turnover bekrefter en beskjeden sammenheng. Atferd korrelerer i beskjeden til moderat grad med frivillig turnover (Hom & Griffeth, 1995), men kan forstås som en konsekvens av årsaker til frivillig turnover enn som selvstendig årsak. Jobbrelaterte holdninger som jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet kan i beskjeden grad forklare frivillig turnover (Gaertner, 1999).

Studier og teorier om frivillig turnover forklarer en liten del av årsaksbildet. Det kan være et uttrykk for at årsakene til frivillig turnover er idiosynkratiske og at det derfor er vanskelig å danne en enhetlig forklaring. Alternativt kan det bety at forskning har studert feil variabler eller at forskningen har oversett faktorer med forklaringsverdi. I praksis betyr det at dersom Aker Kværner ønsker å redusere frivillig turnover, bør de ikke utelukkende basere seg på organisasjonspsykologisk forskning og teori. Eller som det uttrykkes i Griffeth et al. (2000): “All the same, our meta-analysis revealed the limits to generalizations for causes of turnover” (s. 486). Dette gir grunn til å tro at det vil være hensiktsmessig for Aker Kværner å gjøre egne undersøkelser om frivillig turnover før de vurderer mulige intervensjoner.

3. Kvalitativ studie av sluttårsaker i Aker Kværner

3.1. Formål

I litteraturgjennomgangen ble sentrale psykologiske teorier og studier vedrørende frivillig turnover beskrevet. Gjennomgangen indikerer at etablerte variabler forklarer lite av årsaksbildet for frivillig turnover. Dette gir et usikkert teoretisk bakteppe for å lage intervensjoner. Et naturlig neste steg er å undersøke hvorvidt samme variabler gjør seg gjeldene i Aker Kværner og i hvilken grad de gjør seg gjeldende, og om det eventuelt foreligger variabler som er særegne for Aker Kværner. Spørsmålsstillingene undersøkes i en eksplorerende kvalitativ studie.

3.2. Metode

3.2.1. Deltakere

Studien hadde 45 deltakere, hvorav 39 var fulltidsansatte i oppsigelse i Aker Kværner Norge. De seks resterende deltakerne var HR-direktører i selskapets forretningsområder med god kjennskap til sluttårsakene i konsernet. Deltakerne besto av tekniske og ikke-tekniske ansatte.

3.2.2. Design

Studien besto av en serie semi-strukturerte intervjuer bestående av spørsmålet: ”Hva er de fem viktigste grunnene til at du slutter i Aker Kværner?” Deretter ble deltakeren oppfordret til å organisere årsakene i prioritert rekkefølge slik at årsakene senere kunne vektes.

3.2.3. Innholdsanalyse

Råmaterialet fra intervjuene ble innholdsanalysert. Innholdsanalyse er en klassisk prosedyre for å analysere tekstuelt materiale (Mayring, 1983). Et essensielt trekk ved metoden er bruk av kategorier. Kategoriene avledes ofte fra teoretiske modeller, men kan tilpasses det empiriske materialet. Formålet er å redusere det kvalitative materialet.

3.3. Prosedyre

Intervjuene ble gjennomført pr. telefon. Deltakerne ble presentert for studiens formål, samt oppbevaring og anvendelse av informasjonen de ga. Videre ble deltakerne informert om frivillig deltakelse og anonymitet.

3.4. Resultater

3.4.1. Kategoriene

Den konseptuelle dannelsen av kategoriene ble rotfestet i psykologisk litteratur, men justert noe for å reflektere utsagnene fra intervjuene bedre. Utsagnene ble organisert i kategorier som

delte konseptuelle fellesnevner. Utsagnets konseptuelle tilhørighet ble avgjort av fire uavhengige parter for å kvalitetssikre innholdet i kategoriene. For utsagn hvor det ikke forelå konsensus diskuterte partene seg frem til enighet. Enkelte utsagn kunne plasseres i flere kategorier og tilsynelatende ”konkurrerte” ofte de samme kategorier om bestemte utsagn. Dette ble tatt til inntekt for konseptuelt overlapp mellom kategoriene. Kategoriens relative viktighet i forhold til andre kategorier ble avgjort ved antall utsagn som falt innenfor kategorien, samt prioriteten utsagnet ble gitt. Prioriteten ble avgjort ved å snu skalaen for utsagnene slik at utsagnene som var gitt førsteprioritet ble tildelt fem poeng, mens utsagnene som hadde femteprioritet ble tildelt ett poeng. Dette resulterte i en prioritert rekkefølge av kategoriene som er ment å reflektere kategoriens viktighet som sluttårsak i Aker Kværner. Totalt ble 205 utsagn kategorisert. Kategorinavnene er på engelsk ettersom teoriene som er hentet fra er på engelsk. I tillegg skulle kategoriene senere skulle danne grunnlaget for et spørreskjema på engelsk.

3.4.1.1. Salary

”Salary” (lønn) er kategorien med flest utsagn, samt flest utsagn med høyest prioritet. Eksempler på utsagn som gav grunnlag for denne kategorien er ”Lønnsordningen er dårlig og lite fleks”, ”Lønn!” og ”Får bedre lønn et annet sted”. Disse utsagnene illustrerer tre aspekter ved lønn, henholdsvis manglende individuell lønnstilpasning, lite konkurransedyktige lønninger, samt en generell misnøye med lønnsnivået. I psykologisk teori behandles betydningen av lønn/kompensasjon blant annet i March og Simon (1958) teori om organisasjonsmessig ekvilibrium. Også Equity theory (Adams, 1964) fremhever viktigheten av lønn. Griffeth et al. (2000) fant imidlertid ingen sammenheng mellom lønn og frivillig turnover. Totalt sett handlet 43 utsagn om lønn, uttrykt av 30 medarbeidere.

3.4.1.2. Career development

”Career development” (karriereutvikling) illustreres gjennom mange utsagn. Eksempler på utsagn som ble tildelt denne kategorien er ”Manglende, ja jeg vil nesten si ikke-eksisterende, karriereplanlegging”, ”Få interne karrieremuligheter”, ”Får ikke videreutviklet kompetansen min”, ”behov for en klarere definert karriere” og ”dårlige karrieremuligheter”. Denne kategorien er mindre enhetlig enn lønn og har overlapp mot andre kategorier som ”Fairness”, ”Work tasks” og ”Globalization”. Utsagnene som ble plassert under ”karriereutvikling” belyser ulike aspekter; manglende eller uklar karriereplanlegging, manglende karrieremuligheter i Aker Kværner, samt manglende mulighet til å utvikle karrierens grunnstein, kompetansen. Griffeth et al. (2000) bekrefter en sammenheng mellom karriereutvikling og

frivillig turnover. Totalt omhandlet 28 utsagn karriereutvikling. Dette ble uttrykt av 19 medarbeidere.

3.4.1.3. *Work/life-balance*

”Work/life-balance” (balanse mellom arbeidsliv og privatliv) utgjør en omfangsrik kategori. Utsagn som illustrerer kategorien og dens mangfold er ”Jeg har fått barn og ønsker en mindre krevende jobb”, ”Jeg ønsker å flytte nærmere familien”, ”Jeg ønsker mer kontroll over fritiden min” og ”Jeg vil jobbe på fast sted”. Utsagnene har til felles at de beskriver ulike aspekter ved arbeidslivet som berører privatlivet og likeledes aspekter ved privatlivet som griper inn i arbeidslivet. Kategorien har konseptuelt overlapp med ”Globalization”. I psykologisk teori var March og Simon (1958) tidlig ute med å peke på viktigheten av en balansegang. Mitchell et al. (2001) har videreført den holistiske tankegangen i ”Job embeddedness” modellen. Huang et al. (2007) fant en moderat sammenheng mellom denne kategorien og frivillig turnover. Totalt omhandlet 20 utsagn kategorien, uttrykt av 9 medarbeidere.

3.4.1.4. *Work tasks*

”Work tasks” (arbeidsoppgaver) ble gitt høy prioritet av de deltakerne som nevnte dette. Eksempler på utsagn som illustrerer denne kategorien er ”Jeg har så ensidige oppgaver”, ”Jeg ønsker meg mer utfordrende oppgaver”, ”Jeg får mer faglig utviklende oppgaver andre steder” og ”Det er lite variasjon i oppgavene jeg får”. Kategorien har overlapp mot ”Career development” og ”Influence”. Inklusjonskriteriet for kategorien var at utsagnet utelukkende handlet om innholdet i arbeidsoppgaven. Utsagnet ble ekskludert dersom det omhandlet medarbeiderens autonomi i utforming og løsning av oppgaven eller dersom oppgaven ble vurdert som et ledd i karriereutviklingen. Griffeth et al. (2000) fant at arbeidsoppgaver, definert som innholdet i jobben, korrelerer med frivillig turnover. Totalt omhandlet 26 utsagn kategorien. Det ble uttrykt av 24 medarbeidere.

3.4.1.5. *Fairness*

”Fairness” (opplevd rettferdighet) var relativt sett en lavfrekventert kategori, men medarbeidere som ble berørt av kategorien ga den høyeste prioritet. Eksempler på utsagn som illustrerer kategorien er ”Jeg har dårligere muligheter til forfremmelse fordi jeg har en annen nasjonalitet”, ”Jeg diskrimineres på grunn av alder i lønnsutviklingen”, og ”Det er urettferdige muligheter for forfremmelse”. Kategorien overlapper med ”Globalization” og ”Salary”. Utsagnene har opplevd urettferdighet som fellesnavner. I psykologisk teori adresserer Equity theory (Adams, 1964) viktigheten av å føle at man får rettmessig igjen for innsatsen man gir.

Også en revidert utgave av Equity theory (Shore, 2004) fastholdes viktigheten av dette. En rekke studier støtter viktigheten av rettferdige fordelingsprosedyrer i organisasjonen (Aquino et al., 1997; Blakely et al., 2005). Totalt plasseres 12 utsagn i denne kategorien, uttrykt av 7 medarbeidere.

3.4.1.6. Immediate superior

”Immediate superior” (nærmeste leder) fikk lav skåre sammenlignet med viktigheten kategorien tillegges i teori og forskning. Kategorien har konseptuell overlapp med ”Corporate leadership” og ”Globalization”. Eksempler på utsagn som dannet grunnlaget for kategorien er ”Jeg blir motarbeidet av sjefen min”, ”Sjefen er dårlig til å ivareta meg”, ”Jeg får aldri feedback” og ”Nærmeste leder!”. Utsagnene illustrerer ulike aspekter ved dårlig ledelse, henholdsvis dårlig relasjon til nærmeste leder, manglende tilbakemelding fra leder og at leder forsømmer sitt personalansvar. Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) vektlegger betydningen nærmeste leder har som representant for organisasjonen og som fasilitator av tilhørighet til organisasjonen. Griffeth et al. (2000) fant at forhold til leder predikerer frivillig turnover i beskjeden grad. Totalt handlet 15 utsagn om nærmeste leder uttrykt av 10 medarbeidere.

3.4.1.7. Influence

”Influence” (innflytelse) fikk mange utsagn, men ble lavt prioritert. Eksempler på utsagn som danner grunnlaget for kategorien er ”Få frihetsgrader og lite delegert beslutningsmyndighet”, ”Stor tue, liten maur”, ”Manglende autonomi”, ”For byråkratisk”, ”Lite involvering i beslutninger” og ”Det er vanskelig å påvirke”. Utsagnene beskriver liten grad av autonomi i eget arbeid og manglende involvering i andre beslutningsprosesser. Organisasjonen er vanskelig å påvirke fordi byråkrati stikker kjepper i hjulene. Resultatet er at mange føler seg ubetydelige. McEvoy og Cascio (1985) fant at betydningen av autonomi i arbeidssituasjonen er viktig i turnover-sammenheng. Likeledes fant Griffeth et al. (2000) innflytelse samvarierer med frivillig turnover. Totalt ble 26 utsagn kategorisert under ”Influence”, uttrykt av 14 medarbeidere.

3.4.1.8. Corporate leadership

”Corporate leadership” (konsernledelsen) har konseptuell overlapp med ”Immediate superior”. Utsagnene ble atskilt på bakgrunn av entalls eller flertallsendelse, samt funksjonen utsagnet adresserte. Kategorien består av utsagn som ”Ledelsen mangler fagforståelse”, ”Samarbeidsproblemer med ledelsen” og ”For mye styring fra konsern-ledelsen”. I

psykologisk litteratur omtales kategorien i Percieved Organizational Support (Eisenberger et al., 1986). Totalt ble 12 utsagn med høy prioritet plassert i denne kategorien. Utsagnene ble uttrykt av 9 medarbeidere.

3.4.1.9. Globalization

”Globalization” (globalisering) er et lavfrekventert fenomen med varierende prioritet. Kategorien har konseptuelt slektskap med ”Fairness”, ”Immediate superior”, ”Work/life-balance” og ”Career development”. Utsagn som illustrerer denne kategorien er ”Jeg har bestandig ønsket å jobbe i utlandet”, ”Forretningsreisene går oftere til destinasjoner i andre tidssoner og fører til mer jetlag og fravær fra familien”, ”Mine samarbeidspartnere jobber i andre tidssoner. Det gjør at jeg må jobbe til andre tider av døgnet”, ”Ofte har vi webinarer ettersom folk befinner seg på ulike kontinenter”, ”Kulturkræsje” og ”Konsernspråket har blitt engelsk”. Utsagnene vitner om et sammensatt fenomen som berører flere aspekter ved organisasjonslivet. Enkelte utsagn tydet på at medarbeiderne ikke opplever så mye globalisering som de ønsker eller forventer. Andre medarbeidere beskriver globalisering som en større inngripen i fritid og familieliv som en konsekvens av mer reising, reising over lengre avstander, samt jobbing til andre tider av døgnet. Økt globalisering stiller også økte krav til medarbeidernes teknologi- og språkkompetanse. En del senior personell opplevde det i større grad som belastende. I tillegg beskriver utsagnene profesjonelle og sosiale samarbeidsproblemer som en konsekvens av å komme fra ulike kulturer.

Jeg har ikke lykket med å finne psykologisk teori som undersøker sammenhengen mellom globalisering og frivillig turnover. Ved søk innen andre disipliner fremkommer to avhandlinger som berører aspekter ved globalisering, henholdsvis betydningen av å reise fra hjemlandet for å arbeide i utlandet. Avhandlingen, ”The Internationalization of Work” (Anderzén, 1998), er medisinsk og ser på psykofysiologiske prediktorer ved tilpasning til oppdrag i utlandet. Funnene settes ikke i sammenheng med frivillig turnover.

Den andre avhandlingen, ”Turnover Activities and International Adjustment of Defense Administrators” (Fenner, 2005) er skrevet innen feltet Business Administration. Avhandlingen undersøker sammenhengen mellom vellykket tilpasning til et oppdrag i utlandet og ulike administrative, organisatoriske og individuelle faktorer. Resultatene koples ikke direkte til frivillig turnover. Totalt sett omhandler 17 av utsagnene globalisering, uttrykt av 9 deltakere.

3.4.1.10. Social aspects

”Social aspects” (sosiale aspekter) ble beskrevet ved minst antall utsagn til tross for betydningen denne variabelen tillegges av teoretikere. Kategorien fremsto som enhetlig og ble beskrevet ved utsagn som ” Jeg mistrives her”, ”Mobbing”, ”Generell mistrivsel” og ”Kollegaene mine er vanskelige”. I psykologisk teori adresserer ”Unfolding model” (Lee & Mitchell, 1994) og ”Job embeddedness model” (Mitchell et al., 2001) betydningen sosiale relasjoner har for arbeidslivet. Griffeth et al. (2000) fant beskjeden sammenheng mellom frivillig turnover og sosiale aspekter. Totalt sett omhandler 6 utsagn sosiale aspekter, uttrykt av 6 medarbeidere.

3.4.2. Sett under ett

I tabell 1 presenteres kategoriene i rangert rekkefølge med et tilhørende eksempel på kvalitativt utsagn, samt korresponderende psykologisk teori.

Tabell 1. Resultater fra kvalitative intervjuer

| Kategori, utsagn og korresponderende litteratur | | | |
|---|----------------------|---|---|
| Prioritet | Kategori | Utsagn | Litteratur |
| 1 | Salary | ”Lønnsordningen er dårlig og lite fleks” | March og Simon: Organisasjonsmessig ekvilibrum (1958), Equity theory (1965) og studier om kompensasjon (pkt. 2.3.2) |
| 2 | Carrer development | ”Manglende, ja jeg vil nesten si ikke-eksisterende, karriereplanlegging” | Studier om jobbinnhold (pkt. 2.3.6.) og kompetanseheving (pkt. 2.3.3.) |
| 3 | Work/Life-balance | ”Jeg har fått barn og ønsker en mindre krevende jobb” | March og Simon: Organisasjonsmessig ekvilibrum (1958), Mitchell et al.: Job embeddedness (2001) |
| 4 | Work tasks | ”Jeg har så ensidige oppgaver” | Studier om Work/Life-balance (pkt. 2.3.5.) Studier om jobbinnhold (pkt. 2.3.3.) |
| 5 | Fairness | ”Jeg har dårligere muligheter til forfremmelse fordi jeg har en annen nasjonalitet” | Equity theory (1965) Studier om kompensasjon (pkt. 2.3.2.) |
| 6 | Immediate superior | ”Jeg blir motarbeidet av sjefen min” | Eisenberger og Huntington: Percieved organisational support (1986) Studier om leder (pkt. 2.3.1.) |
| 7 | Influence | ”Få frihetsgrader og lite delegert beslutningsmyndighet” | Studier om leder (pkt. 2.3.1.) og jobbinnhold (pkt. 2.3.3.) |
| 8 | Corporate leadership | ”Ledelsen mangler fagforståelse” | Eisenberger og Huntington: Percieved organisational support (1986) |
| 9 | Globalization | ”Jeg har bestandig ønsket å jobbe i utlandet” | Manglende samsvar mellom kategori og psykologisk litteratur |
| 10 | Social aspects | ”Jeg mistrives her” | Lee og Mitchell: Unfolding modell (1994), Mitchell et al.: Job embeddedness (2001) Studier om Co-worker support (pkt. 2.3.4.) |

Globaliseringskategorien utmerker seg da den kan være et interessant supplement til eksisterende psykologisk forskning om frivillig turnover.

3.5. Diskusjon

3.5.1. Hovedfunn

Utgangspunktet for studien var å undersøke i hvilken grad etablerte variabler i psykologisk teori og forskning også er gjeldende i Aker Kværner. Kategoriene som fremgikk i den kvalitative studien er i hovedsak i overensstemmelse med psykologisk teori og derfor ikke interessante å diskutere i detalj. Det som skiller seg fra tidligere forskning er at "Globalisering" fremstår som potensiell årsak til frivillig turnover. Av den grunn er det behov for å se nærmere på "Globaliseringskategoriens" betydning for frivillig turnover.

3.5.2. Begrensninger ved studien

Studiens utvalg er ikke-randomisert. Deltakerne ble rekruttert ved innrapportering fra HR-ansatte i Aker Kværner Norge. Det var svært varierende hvor motiverte de HR-ansatte var til å gjøre dette, slik at enkelte forretningsområder ble underrepresentert og andre ble overrepresentert.

En mulig svakhet ved studien er at enkelte deltakere ga svar som var assosiert med foregående svar. Det virket som om årsaken medarbeideren oppga som viktigste sluttårsak i noen tilfeller primet eller la føringer for de øvrige, eller noen av de øvrige årsakene de oppga.

Vektingen av sluttårsakene er vanskelig å tolke da skalaen for prioritet er ordinal, altså er ikke avstanden mellom prioritet 1 og 2 nødvendigvis den samme som mellom prioritet 2 og 3. Det er ikke mulig å utregne nøyaktig vekting av årsakene, snarere kvasi-vekting. Vektingen er ikke vesentlig ettersom formålet med den kvalitative studien var å generere hypoteser om sluttårsaker i Aker Kværner.

3.6. Konklusjon

På tross av begrensninger ved studien har den fremskaffet informasjon som er i overensstemmelse med øvrig forskning på feltet. Studien har også generert kunnskap om en ny potensiell årsak til frivillig turnover, "Globalisering".

4. Kvantitativ studie av sluttårsaker i Aker Kværner

4.1. Formål

Resultatene fra den kvalitative studien viser at årsakskategoriene for frivillig turnover i Aker Kværner er i overensstemmelse med organisasjonspsykologisk litteratur med unntak av utsagn som omhandler "Globalisering". For å undersøke hvilke av årsakskategoriene som er relatert til frivillig turnover i Aker Kværner ble det utviklet et kvantitativt spørreskjema. "Globaliseringskategoriens" betydning for frivillig turnover er hovedgjenstand for den kvantitative studien. Det forventes ikke at "Globalisering" har stor forklaringsverdi på grunn av liten utbredelse og lav prioritet i det kvalitative materialet. Instrumentet som ble utviklet for å utforske denne spørsmålsstilling diskuteres, samt resultatene det genererte.

4.2. Metode

4.2.1. Deltakere

Studiens deltakere besto av lønnede profesjonelle i Aker Kværner Norge. Totalt deltok 349 arbeidstakere i studien, hvorav 80 % var menn, 67 % hadde utdanning på høyskole- eller universitetsnivå og 78 % var i alder 25 -45 år. Deltakerne var satt sammen fra to grupper. Den ene gruppen besto av 175 medarbeidere som forlot organisasjonen frivillig og vil i det følgende omtales som turnover-gruppen. Den andre gruppen besto av 174 medarbeidere som ikke var i oppsigelse og omtales i det følgende som sammenligningsgruppen. Sammenligningsgruppen matchet turnover-gruppen på kjønn, alder og utdanningsnivå. På bakgrunn av en studie (Vicker, 2003) antas disse kontrollvariablene å påvirke medarbeidernes attraktivitet i arbeidsmarkedet. Ved å korrigere for disse vil gjenværende variabler i stor grad være under Aker Kværners kontroll, og kan gjøres til gjenstand for organisatoriske intervensjoner. Svarprosent for turnover-gruppen var 61 % mot 63,5 % i sammenlignings-gruppen.

4.2.2. Instrument

Måleinstrumentet er et webbasert spørreskjema. Spørreskjemaet foreligger kun i engelsk versjon ettersom oversettelse mellom engelsk og norsk kan gi lavere presisjonsgrad (spørreskjemaet ligger vedlagt i appendiks).

Spørreskjemaet består av tre deler. Først en informasjonsdel om spørreskjemaets funksjon og anvendelsesområde, anonymitet, bekreftelse på informert samtykke, samt hvem som er ansvarlige for prosjektet. Spørreskjemaets andre del består av 50 testledd fordelt på de ti kategoriene som fremgikk fra den kvalitative studien og litteraturgjennomgangen. Testleddene ble formulert som påstander som deltakeren skåret på en Likert-skala avhengig av

grad av enighet med påstanden. Skalaen har to ankere, henholdsvis 1= disagree entirely og 7= agree entirely. Spørreskjemaets tredje del behandler demografiske variabler. En nominal skala ble benyttet for denne delen. Sammenligningsgruppen svarte i tillegg på fire kontinuerlige testledd om turnover-intensjon.

Spørreskjemaet inkluderer testledd hentet fra fire forskjellige kilder som beskrives nærmere under neste avsnitt (skalaer). QPS Nordic (Dallner et al., 2001) er et spørreskjema validert for nordiske forhold og undersøker psykologiske og sosiale faktorer i arbeidssituasjonen. Spørreskjemaet bruker 14 testledd fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001). Testleddene ble omformulert fra spørsmål til påstander. Samtidig ble responskategoriene for testleddene endret fra en fempunktsskala med tilhørende fem ankere til syvpunktsskala med to ankere.

Scandinavian Leadership bidro med 17 testledd. Scandinavian Leadership er et konsulent-selskap med ekspertise på utvikling av miljøundersøkelser basert på en kombinasjon av forretningsmessig praksis, ledelsesteori og prestasjonspsykologi. Testleddene fra Scandinavian Leadership er empirisk og teoretisk fundert.

Survey of Percieved Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) bidro med 2 testledd. Survey of Percieved Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) har høy indre konsistens og det er mulig å bruke et utvalg testledd uten å redusere reliabiliteten nevneverdig. I spørreskjemaet ble ankrene til responskategoriene for Survey of Percieved Organizational Support endret fra "strongly disagree" til "disagree entirely" og "strongly agree" til "agree entirely".

Spørreskjemaet inkluderer 7 testledd hentet fra en holdningsundersøkelse (Knardahl, 2007) utviklet ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

Spørreskjemaet har 10 egenutviklede testledd om "Globalisering". Testleddene er operasjonaliseringer av de hyppigste utsagnene fra de kvalitative intervjuene.

Turnover-intensjon måles gjennom fire testledd hentet fra "Staying/Leaving Index" (Bluedorn, 1982) som er validert (Sager, Griffeth, & Hom, 1998).

4.2.3. Skalaer

4.2.3.1. Salary

Skalaen som måler kategorien "Salary" består av fire testledd, hvorav to er fra STAMI's holdningsundersøkelse (Knardahl, 2007) og to er utviklet av Scandinavian Leadership. Et eksempel på testledd hentet fra STAMIs holdnings-undersøkelse (Knardahl, 2007) er "My

salary corresponds to my work efforts". Et eksempel på testledd utviklet av Scandinavian leadership er *"My salary is competitive to similar work in other relevant companies"*. Skalaen undersøker samsvar mellom betingelser som ligger til grunn for medarbeiderens lønnsforventning og korrespondanse med faktisk lønn.

4.2.3.2. Career development

"Career development" skalaen består av fem testledd utviklet i samarbeid med Scandinavian Leadership. Et eksempel på testledd fra denne kategorien er *"I have developed my competencies according to my aspirations during my work at Aker Kvaerner"*. Skalaen måler medarbeiderens evaluering av karrieremuligheter i Aker Kværner, utvikling av kompetanse, muligheter for å jobbe i utlandet, samt muligheten for at medarbeideren ønsker å endre arbeidsplass for endringens del.

4.2.3.3. Work/life-balance

"Work/life-balance"-skalaen består av to testledd hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001). QPS Nordic (Dallner et al., 2001) fant at skalaen var reliabel på tross av at den kun består av to testledd. Eksempel på testledd for denne skalaen er *"Work demands interfere with my social life and family life"*. Skalaen måler interaksjonen mellom arbeidsliv og privatliv.

4.2.3.4. Work tasks

Skalaen "Work tasks" består av fire testledd, hvorav tre er hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001) og ett er utviklet i samarbeid med Scandinavian Leadership. Et eksempel hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001) er *"My work is meaningful"*. Testleddet utviklet av Scandinavian Leadership er *"I have professionally challenging work tasks"*. Det underliggende begrepet som skalaen har til hensikt å måle er jobbinnhold.

4.2.3.5. Fairness

"Fairness" måles gjennom fem testledd. Fire av testleddene er hentet fra STAMI's holdningsundersøkelse (Knardahl, 2007) og et eksempel er *"I have a fair possibility for promotion compared with my colleagues"*. Skalaens siste testledd er hentet fra Scandinavian Leadership's database og er som følger *"In Aker Kvaerner everyone is given equal opportunities"*. Skalaen omhandler sosial sammenligning som utgangspunkt for rettferdig behandling.

4.2.3.6. Immediate supervisor

"Immediate supervisor" måles gjennom seks testledd hvorav to testledd er hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001), et testledd er hentet fra STAMI's holdningsundersøkelse

(Knardahl, 2007), et testledd er fra Scandinavian Leaderships database og to testledd kommer fra Survey of Percieved Organizational Support (Eisenberger et al., 1986). Testleddene fra Survey of Percieved Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) fikk endret subjekt fra "organization" til "immediate supervisor" som mål på opplevd støtte fra nærmeste leder. Andre studier har gjort det samme grepet uten at det påviselig har redusert testleddenes validitet (Rhoades et al., 2001; Yoon & Lim, 1999). Et eksempel på testledd for denne skalaen er *"I always know what my immediate superior expects of me"*. Skalaen måler relasjon til nærmeste leder, oppfattelse av nærmeste leder, samt forventninger og feedback fra nærmeste leder.

4.2.3.7. Influence

Skalaen består av seks testledd hvorav to er hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001) og fire testledd er utviklet i samarbeid med Scandinavian Leadership. Et eksempel på testledd fra hver av kildene er *"I can influence decisions that are important to my work situation"* (QPS Nordic) og *"Personal initiative is encouraged where I work"* (Scandinavian Leadership). Skalaen handler om innflytelse og selvstendighet i eget arbeid, samt en vurdering av mulighetene til å påvirke organisasjonen og hvordan dette evalueres av organisasjonen.

4.2.3.8. Corporate leadership

Skalaen består av fire testledd hvorav et er fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001) og resterende tre er hentet fra Scandinavian Leadership's database. Testleddet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001) ble endret fra "The management" til "Corporate leadership". Et eksempel på testledd fra denne skalaen er *"Corporate leadership respects and trusts the employees"*. Denne skalaen er ment å måle medarbeiderens holdning og tiltro til konsernledelsen, samt medarbeiderens tanker om konsernledelsens holdninger og tiltro til medarbeiderne

4.2.3.9. Globalization

Operasjonaliseringene av globalisering ble utviklet på bakgrunn av utsagn fra den kvalitative studien. Ikke alle aspekter om globalisering som fremkom i intervjuene ble operasjonalisert i denne skalaen ettersom de ble antatt å ha sterkere tilhørighet til andre kategorier, herunder "Fairness", "Career development" og "Work/Life-balance".

Testleddene som har til hensikt å måle "Globalization" ble formulert positivt, negativt og deskriptivt for å kontrollere for betydningen testleddets ladning kan ha. Av denne grunn ble fire testledd formulert deskriptivt, mens øvrige testleddene ble likt fordelt mellom positiv og negativ formulering. Totalt består skalaen av ti testledd. Skalaen ble utviklet i tråd med

Loevinger (1957) klassiske prinsipp om overinkludering av testledd ved utvikling av en ny skala. Prinsippet sier at dersom påfølgende psykometriske analyser kan identifisere svake, urelaterte testledd som skal ekskluderes fra skalaen, er det uproblematisk å innlemme for mange testledd. Eksempler på testledd for "Globalization" er "*Aker Kværners international profile makes it an interesting work place.*", "*I cooperate with people in different time zones*" og "*My level of English prevents me from doing a good job*".

Skalaen er ment å måle ulike aspekter ved globalisering, herunder språk/kommunikasjon, samarbeid og holdninger til globalisering.

4.2.3.10. Social aspects

Skalaen består av fire testledd som er hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001). Eksempler på testledd for skalaen er "*I have experienced bullying or harassment at work*" og "*If needed, my co-workers are willing to listen to my work-related problems*". Skalaen måler støtte fra kollegaer, fra familie og/eller venner, samt mobbing og trakassering.

4.3. Prosedyre

Studien ble forankret i Aker Kværners globale HR-nettverk. Første dag i måneden ble en oversikt over medarbeidere i oppsigelse samlet i et sentralt organ i Aker Kværner Norge og videresendt til meg. Medarbeidere som ikke hadde kontorjobb hadde ikke e-postadresse i regi av Aker Kværner. Disse e-postadressene ble oppdrevet manuelt. Den fullstendige listen ble oversendt Confrimit som sendte ut invitasjon til deltakelse. Confrimit er leverandør av software til spørreundersøkelser.

I løpet av datainnsamlingens åtte måneder hadde organisasjonen en frivillig turnover-rate på ca. 10.9 %. Fra og med 2. kvartal 2007 til og med 4. kvartal 2007 ble spørreskjemaet tilsendt medarbeidere i oppsigelse. Deretter ble turnover-gruppen sortert etter kombinasjonen av kriteriene alder, kjønn og utdanningsnivå. Dette utgjorde grunnlaget for å matche sammenligningsgruppen.

Invitasjonen ble sendt til fire ganger så mange deltakere som nødvendig for å sikre et tilstrekkelig antall deltakere med riktig kombinasjon av alder, kjønn og utdanning som i turnover-gruppen. Det resulterte i 440 komplette datasett fra medarbeidere som ikke var i oppsigelse. Av disse ble 175 datasett med tilsvarende kombinasjon av kontrollvariablene som i turnover-gruppen trukket ut. I tilfellene der det forlåg flere datasett med riktig kombinasjon av kontrollvariabler ble utvelgelsen foretatt ved hjelp av en sorterings-mekanisme i Excel for å sikre mest mulig tilfeldig utvelgelse. Respons-identifikasjonene til de matchede datasettene

ble sendt tilbake til Conformat som i retur sendte datamaterialet tilbake i SPSS format. Kun komplette datasett ble inkludert i det endelige datamaterialet. Dette førte til et frafall på 10,3 % i det totale materialet.

4.4. Statistisk analyse

Det ble gjennomført Principal axis faktoranalyse med Promax rotasjon for å undersøke den underliggende dimensjonaliteten til testleddene. Denne ekstraksjons- og rotasjonsformen ble valgt fordi faktorene antas å være korrelerte. Det er 50 testledd og 349 deltakere. Dette tilsvarer syv deltakere pr. testledd hvilket gjør materialet egnet for faktoranalyse (Nordvik, 2000). Hensikten med faktoranalysen er å redusere antall testledd til et mindre antall faktorer, undersøke om testleddene i de ulike skalaene bidrar med unik varians, samt å teste validiteten av måleinstrumentet.

Testledd med ladninger $< 0,35$ ble ekskludert før tolkning av dimensjonene ble gjennomført. Deretter ble faktorene konstruert ved å lage sumskårer for hver dimensjon. For å vurdere kvaliteten på faktorene, rapporteres egenverdi (eigenvalue) og korrelasjon. Det er vanlig å rapportere og beholde faktorer som har en egenverdi større enn 1 i faktorløsningen (Hair, 1998). I tillegg sammenfalt egenverdien med faktorenes knekkpunkt i screeplot (Cattell, 1966).

Faktorene ble tolket som ulike årsaker for frivillig turnover. Hver av faktorenes teoretiske innhold ble evaluert på bakgrunn av organiseringen av de ulike testleddene ("clustering").

Reliabilitetsanalyse viser konvergens mellom testledd innenfor en skala som måler et bestemt begrep eller en bestemt dimensjon i et begrep. Det er vanlig å teste reliabilitet gjennom Cronbachs (Cronbach, 1951) alpha koeffisient. Alpha koeffisienten bør tilsvare, eller være høyere enn .70, dersom et sett med testledd skal kvalifisere som en skala (Nunnally, 1978).

Faktorene ble undersøkt i en korrelasjonsanalyse. Korrelasjoner mellom faktorene og avhengig variabel viser om enkelte faktorer samvarierer med frivillig turnover. For å underbygge de signifikante faktorenes betydning for frivillig turnover, ble turnover-gruppen sammenlignet med en subgruppe av sammenligningsgruppen med høye skårer på turnover-intensjon. Dersom mønsteret er det samme i begge grupper, bekrefter det faktorenes viktighet for frivillig turnover i Aker Kværner. Dette ble undersøkt ved å innlemme turnover-intensjon i korrelasjonsmatrisen.

Logistisk regresjonsanalyse ble anvendt på de signifikante faktorene for å undersøke deres bidrag til forklart andel varians. Denne analysemetoden ble valgt ettersom avhengig variabel

er dikotom. Logistisk regresjon ble brukt for å studere en potensiell mediator og et knippe potensielle moderatorer.

4.5. Resultater

4.5.1. Faktoranalyse

På bakgrunn av den kvalitative studien og litteraturgjennomgangen, ble det antatt en tifaktormodell for å forklare frivillig turnover i Aker Kværner Norge. Dette ble gjenspeilet i de ti kategoriene som spørreskjemaet undersøkte. For å undersøke antakelsen ble det gjennomført en Principal axis faktoranalyse med Promax rotasjon.

Resultatet ble tolv faktorer. Av spørreskjemaets opprinnelige 50 testledd utgikk seks testledd som følge av kriterier for testleddsseleksjon (som beskrevet i metod delen). Det betyr at den eksplorerende faktoranalysen resulterte i en tolvfaktorstruktur bestående av 44 testledd. Seks av de originale kategoriene, "Salary", "Influence", "Fairness", "Corporate leadership", "Work tasks", og "Work/Life-balance" utgjorde uforandret seks separate faktorer. Kategorien "Social aspects" ble redusert med to testledd som følge av seleksjonskriterier og endret navn til "Co-worker support" for og bedre reflektere kategoriens nye innhold. Det samme var tilfellet for kategorien "Career Prospects" som opprinnelig het "Career development". Disse to faktorene kan derfor ansees som kortversjoner av kategoriene de opprinnelig ble utledet fra. Kategorien "Immediate superior" ble bevart i sin helhet, men fikk i tillegg et testledd som i psykologisk litteratur har blitt plassert under "Social aspects". Det var imidlertid meningsbærende at dette testleddet ladet på "Immediate superior" og ble derfor innlemmet der. I tillegg ble tre nye faktorer identifisert. Disse var avledet fra den originale globaliseringsfaktoren. Globaliseringsfaktoren med høyest ladning omfatter testledd som er positivt evaluerende av globalisering og omtales i det følgende som "ProGlob" ettersom "Pro" betyr "for". Den andre globaliseringsfaktoren er deskriptiv og handler om økt bruk av teknologi i kommunikasjonsøyemed, samt arbeid i og samarbeid med aktører i ulike tidssoner. Faktoren handler kort oppsummert om tidssoner og teknologi og omtales derfor i det følgende som "TTGlob". Den tredje globaliseringsfaktoren beskriver samarbeidsproblemer som kultur-forskjeller og språkvansker og er negativt evaluerende. Faktoren omtales i det følgende som "ConGlob" ettersom "Con" betyr "imot". Tolvfaktormodellen og dens faktorladninger illustreres i tabell 2.

Tabell 2. Faktorstuktur

| | Faktor | | | | | | | | | | | |
|--|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Faktor 1. Immediate superior | | | | | | | | | | | | |
| I get the support and help I need at work from my immediate superior. | .86 | | .49 | .40 | | .36 | | | .47 | | | .40 |
| My immediate superior always lets me know the quality of my work performance | .78 | | .48 | | | | .35 | | | | | .40 |
| My immediate superior strongly considers my goals and values. | .77 | | .47 | .36 | | | .41 | | .36 | | | .50 |
| My immediate superior is fair. | .75 | | .50 | .40 | | | | | .43 | | | .39 |
| I always know what my immediate superior expects of me. | .64 | | .42 | .35 | | .35 | .43 | | .39 | | | .42 |
| My relationship with my immediate superior is a source of stress. | -.54 | | | | | | | | | | | |
| I have experienced bullying or harassment at work. | -.39 | | | | | | | | | | | |
| Faktor 2. Salary | | | | | | | | | | | | |
| My salary corresponds to my expectations. | | .95 | | .49 | | | | | | | | |
| My salary corresponds to my competencies. | | .90 | | .43 | | | | | | | | |
| My salary corresponds to my work efforts. | | .88 | | .41 | | | | | | | | |
| My salary is competitive to similar work in other relevant companies. | | .81 | | .38 | | | | | | | | |
| Faktor 3. Influence | | | | | | | | | | | | |
| I can influence decisions that are important to my work situation. | .49 | | .83 | | | .38 | .53 | | | | | .54 |
| I am allowed a high degree of freedom in my work situation. | .43 | | .80 | | | | .35 | | | | | .37 |
| I am involved in decisions regarding my work situation. | .49 | | .78 | | | .36 | .53 | | | | | .54 |
| Personal initiative is encouraged where I work. | .55 | | .76 | .40 | | .35 | .49 | | .40 | | | .59 |
| The organisation is flexible. | .44 | | .61 | | | .42 | | | | | | .46 |
| Faktor 4. Fairness | | | | | | | | | | | | |
| I have a fair career development compared with my colleagues. | .43 | .37 | .38 | .87 | | | .38 | | .37 | | | .52 |
| I have a fair possibility for promotion compared with my colleagues. | .42 | .40 | .42 | .85 | | .36 | .37 | | | | | .47 |
| I have a fair salary development compared with my colleagues. | | .57 | .36 | .69 | | | | | | | | |
| In Aker Kvaerner everyone is given equal opportunities. | .47 | | | .66 | | .49 | | | | | | .50 |
| I have a fair bonus agreement compared with my colleagues. | | | | .57 | | | | | | | | |
| Faktor 5. ProGlob | | | | | | | | | | | | |
| I enjoy working with foreign colleagues and/or business partners. | | | | | .75 | | | | | | | |
| I feel comfortable with English as the working language in Aker Kvaerner. | | | | | .71 | | | | | | | |
| I have to cooperate with foreign colleagues and/or business partners. | | | | | .67 | | | .39 | | | | |
| Aker Kvaerners international profile makes it an interesting work place. | | | | | .58 | .42 | | | .36 | | | .52 |
| Faktor 6. Corporate leadership | | | | | | | | | | | | |

4.5.2. Faktorenes reliabilitet

Faktorenes indre konsistens ble undersøkt. Dette ble gjort ved utregning av Cronbach's alpha (1951). Samtidig ble det utført en analyse på hvert enkelt testledd innad i hver faktor. Før testleddene ble inkludert i utregningen ble de omkodet (recoded) slik at en høy skåre indikerer sterk tilfredshet med aspektet som testleddet måler. Dette betyr at en høy skåre på et testledd som ” *I have experienced bullying or harassment at work*” indikerer at respondenten uttrykker sterk uenighet i utsagnet. Reliabilitetsanalyser av indre konsistens resulterte i at seks testledd utgikk for å øke faktorenes alpha verdi. Tabell 3 gir deskriptiv informasjon om faktorenes samsvar med normalfordelingen, samt Cronbach's (1951) alpha koeffisient. Faktorene 1-9 og 12 har alpha koeffisienter $>.70$. Dette indikerer at testleddene innenfor hver av faktorene har tilfredsstillende reliabilitet i forhold til metoden. Alpha koeffisienten er $<.70$ for faktorene ”Con Glob” og ”Work/Life-balance”. Det kan skyldes at faktorene består av to testledd som gjør det vanskeligere å oppnå tilfredsstillende alpha.

4.5.2.1. Diskriminant og konvergerende validitet

For å undersøke diskriminant validitet ble testleddet evaluert på bakgrunn av hvor godt det representerer et bestemt begrep relativt til andre begreper. Dette betyr at et testledd med diskriminant validitet viser sterkest korrelasjon med faktoren den er tenkt å representere (Churchill, 1979). Tilfredsstillende diskriminant validitet ble oppnådd for samtlige testledd som inngår i faktorløsningen. En annen måte å etablere diskriminant validitet er ved å undersøke om det foreligger kryssladninger $>.50$. Faktorløsningen har 15 testledd med kryssladninger $>.50$. En tredje måte å etablere diskriminant validitet er ved å undersøke korrelasjon mellom faktorene. Korrelasjoner mellom faktorene illustreres i tabell 3. Det er forventet at faktorene korrelerte, men ikke for høyt dersom de måler ulike latente strukturer. Generelt var diskriminant validitet for faktorene tilfredsstillende.

Når ladning på egen faktor er $>.50$ gir dette en indikasjon på konvergent validitet. Med unntak av tre testledd ladet alle testleddene $>.50$ hvilket taes til inntekt for høy konvergerende validitet.

4.5.3. Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen i tabell 3. viser moderate til svake korrelasjoner mellom samtlige faktorer. Globaliseringsfaktorene ”ProGlob”, ”ConGlob” og ”TTGlob” korrelerer høyest med hverandre og lite med øvrige faktorer. Lav korrelasjon mellom globaliseringsfaktorene og øvrige faktorene indikerer at globaliseringsfaktorene forklarer noe annet.

Høyeste korrelasjon i materialet er mellom "ConGlob" og "Work tasks", 0.64. Dette kan skape problemer dersom faktorene skal inngå som uavhengige variabler i samme forklaringsmodell. Korrelasjonen er imidlertid ikke signifikant. Ingen signifikante korrelasjoner for øvrige faktorene indikerer multikollinearitet.

Korrelasjonsanalysen viser at seks av faktorene signifikant relateres til frivillig turnover. Faktorene er "Immediate superior", "Influence", "Work tasks", "Career prospects", "TTGlob" og "Corporate leadership". For å underbygge de signifikante faktorenes betydning for frivillig turnover, ble turnover-gruppen sammenlignet med en subgruppe av sammenligningsgruppen som skåret høyt på turnover intensjon. Sammenligningen bekreftet samme tendens med hensyn til signifikansnivå og retning på sammenhengen for fire av de totalt seks signifikante faktorene. "TTGlob" og "Corporate leadership" var ikke signifikante i turnover-intensjongruppen. Faktorene beholdes likevel i videre analyser ettersom mye tyder på at deltakerne fortolket turnover-intensjonsmålene ulikt slik at skårene heller representerer heterogenitet i deres tolkning av testleddene. Turnover-intensjonsmålet består av fire testledd med påstandene *"I will quit within the next three months"*, *"I will quit within the next six months"*, *"I will quit within the next year"* og *"I will quit within the next two years"*. Flere av besvarelsene er inkonsistente. Flere av deltakerne som oppgir at de skal slutte de neste tre månedene svarer avkreftende på at de har tenkt å slutte innen de neste to årene. Det viker som at testleddene forvirrer flere deltakere. Verdien av dette målet trekkes derfor i tvil. Problemet ble forsøkt løst ved kun å inkludere testleddet som omhandlet intensjoner om turnover innen de neste tre månedene. Resultatet av sammenligningen mellom turnover-gruppen og sammenligningsgruppen med høye skårer på turnover-intensjon tillegges beskjeden vekt. Tabell 3. illustrerer interkorrelasjoner mellom faktorene, deskriptive verdier, samt Cronbach's (1951) alpha koeffisient for de ulike faktorene.

Tabell 3. Interkorrelasjoner mellom faktorene (n =349)

| Korrelasjoner, deskriptiver og Cronbach's alpha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|--------|
| 1. Immediate superior | | | | | | | | | | | | |
| 2. Salary | .20** | | | | | | | | | | | |
| 3. Influence | .56** | .22** | | | | | | | | | | |
| 4. Fairness | .46** | .49** | .44** | | | | | | | | | |
| 5. ProGlob | .14** | -.19 | .22** | .17** | | | | | | | | |
| 6. Corporate leadership | .40** | .08 | .39** | .35** | .20** | | | | | | | |
| 7. Work tasks | .37** | .08 | .53** | .31** | .25** | .20** | | | | | | |
| 8. TTGlob | -.02 | -.02 | .08 | -.05 | .48** | -.04 | .18** | | | | | |
| 9. Co-worker support | .52** | .04 | .38** | .36** | .22** | .24** | .22** | .02 | | | | |
| 10. Work/life-balance | .10* | -.12 | -.09* | -.02 | .00 | .08 | -.10* | -.16** | .11* | | | |
| 11. ConGlob | .10* | -.02 | .10* | .05 | .34** | -.11* | .64 | .09* | .20** | .10* | | |
| 12. Career prospects | .45** | .23** | .59** | .51** | .18** | .34** | .51** | .06 | .29** | .11* | .00 | |
| Turnover | -.19** | .04 | -.30** | -.04 | -.05 | -.20** | -.22** | -.12* | -.06 | .09 | .08 | -.24** |
| Turnover-intensjon | -.4** | -.21** | -.24** | -.28** | .00 | -.13 | -.21** | -.08 | -.34** | -.03 | -.01 | -.31** |
| Number of items | 7.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Mean score | 4.75 | 3.63 | 4.73 | 4.09 | 5.65 | 3.96 | 5.82 | 4.55 | 5.14 | 5.37 | 4.54 | 4.67 |
| SD | 1.20 | 1.50 | 1.22 | 1.30 | 1.12 | 1.99 | 1.21 | 1.21 | 1.15 | 1.24 | 1.45 | 1.39 |
| α | .85 | .93 | .87 | .84 | .77 | .80 | .76 | .83 | .81 | .53 | .62 | .73 |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$. Pearson, tohalet.

4.5.4. Logistisk regresjonsanalyse

Logistisk regresjonsanalyse ble brukt for å måle i hvilken grad de signifikante faktorene predikerer frivillig turnover. Av særlig interesse i denne analysen er om faktoren ”TTGlob” har et unikt bidrag til forklart varians utover de andre faktorene. I logistisk regresjonsanalyse refereres Nagelkerke R squared, også kalt kvasiforklart varians.

Blokk 1 representerer forklaringsmodellen for frivillig turnover bestående av faktorer som er studert i organisasjonpsykologisk forskning og som signifikant relateres til frivillig turnover i dette materialet. Blokk 2 representerer samme forklaringsmodell, men i tillegg inkluderes globaliseringsfaktoren ”TTGlob” for å undersøke om den har et unikt bidrag til andel forklart varians. Forklaringsmodellen med de etablerte faktorene for frivillig turnover har en forklaringsevne på 0,146. Ved å inkludere ”TTGlob” øker forklaringsevnen med 1,3 %. Begge modellene er signifikante på et $p < 0.001$ -nivå.

Analyseresultatene vises i tabell 4. Tabellen viser standardiserte koeffisienter, standardavvik, odds ratio (stigningstall), konfidensintervall og signifikansnivå.

Tabell 4. Resultat fra logistisk regresjonsanalyse

| Prediktor | B | S.E. | Exp (B) | 95 % C.I. | p-verdi |
|----------------------|-------|------|---------|------------|---------|
| <i>Blokk 1</i> | | | | | |
| Immediate superior | -0.01 | 0.12 | 0.98 | 0.77-1.242 | 0.88 |
| Influence | 0.34 | 0.13 | 1.55 | 1.11-1.901 | 0.00 |
| Corporate leadership | 0.16 | 0.10 | 1.17 | 0.95-1.447 | 0.13 |
| Work tasks | 0.15 | 0.12 | 1.17 | 0.91-1.492 | 0.20 |
| Career prospects | 0.08 | 0.10 | 1.08 | 0.88-1.348 | 0.43 |
| <i>Blokk 2</i> | | | | | |
| Immediate superior | 0.00 | 0.12 | 1.02 | 0.79-1.269 | 0.98 |
| Influence | 0.36 | 0.13 | 1.43 | 1.09-1.879 | 0.00 |
| Corporate leadership | 0.17 | 0.10 | 1.19 | 0.96-1.470 | 0.10 |
| Work tasks | 0.12 | 0.12 | 1.11 | 0.88-1.447 | 0.33 |
| Career prospects | 0.86 | 0.11 | 1.09 | 0.87-1.351 | 0.43 |
| TTGlob | 0.11 | 0.59 | 1.11 | 0.99-1.257 | 0.05 |

$R^2 = .146$, $\Delta R^2 = .013$

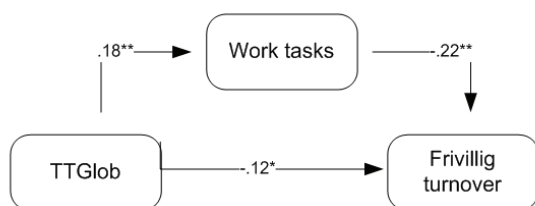
4.5.5. Medierende – og modererende prosesser

”TTGlob”, en tidligere ustudert faktor, relateres signifikant til frivillig turnover i Aker Kværner. Dette setter faktoren i særstilling i forhold til øvrige faktorer. ”TTGlob” har beskjedne forklaringsverdi og det er rimelig å undersøke om det finnes andre faktorer eller variabler som påvirker mengde varians forklart ved denne faktoren. Både mediatorer og moderatorer er interessante i denne sammenheng. Disse studeres ved hjelp av logistisk regresjonsanalyse.

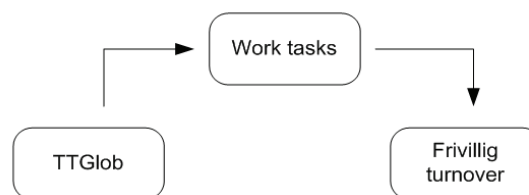
4.5.5.1. Mediator

En mediator er en variabel som forklarer sammenhengen mellom en prediktor og kriterievariabel (Baron & Kenny, 1986). Det betyr at ”TTGlob” skal forstås som en slags bakenforliggende variabel som virker gjennom andre variabler, helt eller delvis. Valg av potensiell mediator beror på tre kriterier (Baron & Kenny, (1986). Overført til denne studien innebærer kriteriene at TTTGlob signifikant korrelert med mediatoren og med utfallet, frivillig turnover. En tredje forutsetning er mediators effekt på frivillig turnover. ”Work Tasks” kvalifiserer som potensiell mediator (jfr. modell 1). Sammenhengen mellom TTTGlob og frivillig turnover er ikke signifikant når det kontrolleres for ”Work tasks”. Det betyr full mediering for effekten av ”TTGlob” gjennom ”Work tasks”. En visuell fremstilling av ”TTGlob” som en mediert prosess illustreres i modell 2.

Modell 1.



Modell 2.



4.5.5.2. Moderator

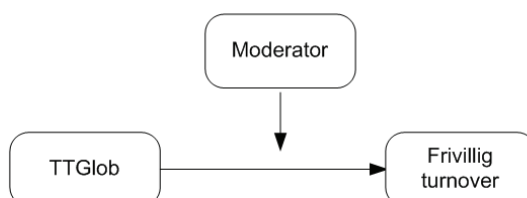
Moderator er en variabel som endrer retningen eller styrken på sammenhengen mellom en prediktor og en kriterievariabel (Baron & Kenny, 1986). I denne studien kan moderatorene være andre faktorer eller demografiske variabler. En visuell fremstilling av "TTGlob" som en moderert prosess illustreres i modell 3.

"TTGlob" handler om å arbeide i andre tidssoner, samt anvendelse av teknologi for virtuelt samarbeid. Dette kan føre til økt reisevirksomhet og endrede arbeidstider som følge av samarbeidspartnere i andre tidssoner. Det rimelig å anta at økt "TTGlob" fører til økt inngripen i privatlivet. Faktoren "Work/Life-balance" kan derfor være en aktuell moderator. Reising i jobbsammenheng kan potensielt påvirke relasjonene mellom medarbeidere og mellom medarbeidere og nærmeste leder på grunn av manglende kontinuitet i relasjonene. Potensielle interaksjonseffekter mellom "TTGlob" og faktorene "Immediate Superior" og "Co-worker Support" undersøkes i det følgende. Enkelte medarbeidere anser internasjonal karriere som et mål. Det betyr at "Career Prospects" potensielt kan være en moderator i denne sammenheng. Krav om å jobbe internasjonalt kan kanskje skape forventninger om økt kompensasjon. "Salary" og "Fairness" vurderes av den grunn som mulige moderatorer. Aktuelle demografiske variabler for denne sammenhengen er kjønn og alder da de kan være relatert til familieforpliktelse. Det er rimelig å tro at familieforpliktelser kan være til hinder for å jobbe internasjonalt og likeledes kan internasjonal jobbing være til hinder for familieforpliktelser. Utdanningsnivå og nasjonalitet vurderes som potensielle moderatorer ettersom de kan være relatert til eksponeringsnivå av globalisering, samt i hvilken grad eksponeringen oppleves som en belastende.

For å undersøke potensielle moderatorer lages et produkt av "TTGlob" og ovennevnte faktorer og variabler. F. eks. "TTGlob"*"Salary" = "TTGlobSalary". Forklart varians ved produktene ble kontrollert for variansen forklart ved hovedeffektene. Resultatene fra analysen

viser signifikante interaksjonseffekter mellom "TTGlob" og faktorene "Work/Life-balance", "Immediate Superior", "Co-worker support", "Career prospects" og "Fairness". Moderatorene øker enkeltvis andel forklart varians med 0.1 % - 0.5 % (Nagelkerke R square). Ingen demografiske variabler var signifikante. "TTGlob" som en moderert prosess illustreres i modell 3.

Modell 3.



4.6. Diskusjon

4.6.1. Hovedfunn

Utgangspunktet for studien var en antakelse om at operasjonaliseringer av "Globalisering" kunne bidra til å forklare frivillig turnover i Aker Kværner utover faktorer som tidligere er studert i psykologisk forskning. Studien bekrefter at globaliseringsfaktoren, "TTGlob", er signifikant og har et unikt bidrag til andel forklart varians. Ytterligere fem faktorer er signifikant relatert til frivillig turnover. I det følgende drøftes tre modeller for hvordan "Globalisering", representert ved "TTGlob", relateres til frivillig turnover. Øvrige faktorer behandles i den generelle diskusjonen og omtales her bare i den grad de er relevante for "TTGlob".

4.6.1.1. "TTGlob" som uavhengig variabel

I denne modellen representerer "TTGlob" noe kvalitativt nytt i turnover-sammenheng. Eksempelvis kan "TTGlob" representere noe nytt i form av teknologi, arbeid i andre tidssoner og samarbeidspartnere med en annen kulturell referanseramme enn en selv. "TTGlob" er med andre ord en uavhengig variabel på lik linje med variabler som tidligere har blitt studert i psykologisk forskning. "TTGlob"s lave interkorrelasjon med øvrige faktorer støtter denne forklaringsmodellen. Den logistiske regresjonsanalysen gir ytterligere støtte til denne forståelsen. Som vist i tabell 4 er det kun "TTGlob" som forblir signifikant i tillegg til "Influence" i blokk to. Øvrige faktorer bidrag til forklart varians forklares i stor grad gjennom operasjonaliseringer av "Influence". Likeledes bekrefter faktoranalysen at "TTGlob" er en uavhengig variabel.

4.6.1.2. "TTGlob" som en mediert prosess

I denne modellen representeres "TTGlob" som en kvantitativ økning av allerede etablerte mål. Som vist under pkt. 4.5.5.1 er det full mediering av "TTGlob" gjennom "Work tasks". Det kan tyde på at "TTGlob" handler om måter å jobbe på og måter å løse arbeidsoppgaver på. Den positive sammenhengen kan bety at medarbeidere i Aker Kværner liker å samarbeide og løse arbeidsoppgaver ved hjelp av teknologi. Det gir mening sett i lys av at Aker Kværner er en organisasjon med mange teknisk ansatte. Medarbeiderne opplever det som positivt å arbeide i andre tidssoner og/eller med aktører i andre tidssoner. Dette kan medføre at reduksjon av "TTGlob" kan redusere tilfredshet med "Work tasks" som igjen kan predikere frivillig turnover.

4.6.1.3. "TTGlob" som en moderert prosess

Sammenhengen mellom "TTGlob" og frivillig turnover kan variere. Det kan virke som enkelte aspekter kan skape sårbarhet for frivillig turnover, mens andre aspekter kan beskytte mot frivillig turnover. Antakelig kan samme aspekt ved "TTGlob" virke beskyttende for en medarbeider, mens det skaper sårbarhet hos en annen medarbeider. Resultatene (pkt. 4.5.5.3) indikerer signifikante interaksjonseffekter mellom "TTGlob" og faktorene "Work/Life-balance", "Immediate Superior", "Co-worker support", "Career prospects" og "Fairness". Interaksjon mellom "TTGlob" og faktorene "Work/Life-balance", "Immediate Superior" og "Co-worker support" kan bety at "TTGlob" påvirker medarbeiderens private og profesjonelle relasjoner. Interaksjonen mellom "TTGlob" og "Career prospects" kan være et uttrykk for samsvar eller manglende samsvar mellom grad av internasjonal jobbing og ønsket grad av internasjonal jobbing. Interaksjonen mellom "TTGlob" og "Fairness" kan tyde på at medarbeiderne opplever at økning i "TTGlob" fortjener økt kompensasjon. Dersom grad av opplevd "TTGlob" ikke står i forhold til opplevd rettferdighet, kan det øke sannsynligheten for jobbskifte. Alternativt kan internasjonal jobbing gi andre referansegrupper for sammenligning av kompensasjonsnivå som kan resultere i misnøye eller tilfredshet med "Fairness". Det ble ikke gitt støtte for interaksjonseffekter mellom demografiske variabler studert i denne sammenheng og "TTGlob". Dette kan skyldes lav statistisk styrke for flere av variablenes undergrupper. Det antas at grad av familieforpliktelse kan moderere sammenhengen mellom "TTGlob" og frivillig turnover. Eksempelvis kan økt reisevirksomhet virke belastende på en familiefar, mens fravær av eller lite reisevirksomhet er demotiverende for den nyutdannede ingeniøren med utfartstrang. Felles er at "uriktig" eksponering for "TTGlob" stimulerer til frivillig turnover. Det fantes ikke data for å undersøke denne potensielle sammenhengen.

4.6.1.4. Hvilken modell er mest plausibel?

Ingen av modellene er gjensidig ekskluderende. Analysene i foreliggende studie støtter samtlige forståelsesmodeller. "TTGlob" relateres til frivillig turnover som en hovedeffekt, gjennom en mediert prosess og en moderert prosess.

4.6.2. Globaliseringsfaktorenes psykometriske egenskaper

Globalisering er et mangefasettert begrep slik det har blitt operasjonalisert på bakgrunn av de kvalitative intervjuene. Slik begrepet måles i spørreskjemaet gir det tre faktorer i faktoranalysen. Det kan bety at testleddene i det opprinnelige globaliseringsmålet ikke tapper av samme konstrukt, men egentlig måler forskjellige begreper. Alternativt kan faktorene være et uttrykk for fenomenets kompleksitet. Globaliseringsfaktorenes slektskap med hverandre understrekes ved faktorenes signifikante korrelasjon med hverandre. Slektskapet gis ytterligere støtte ved at majoriteten av globaliseringsfaktorenes kryssladninger befinner seg i andre globaliseringsfaktorer. F. eks. har samtlige testledd i TtGlob kryssladninger som utelukkende befinner seg i ProGlob. Det samme er tilfellet for ConGlob som har sin eneste kryssladning med ProGlob. Dette tegner et bilde av ProGlob som mindre enhetlig enn TtGlob og ConGlob. ProGlob deler varians med begge globaliseringsfaktorene uten at disse samvarierer i særlig grad.

Globaliseringsfaktorene konvergerer med hverandre og divergerer i forhold til andre faktorer (jfr. Tabell 3). Det kan bety at de måler samme underliggende begrep. Mye peker i retning av at "Globalisering" er et heterogent fenomen, men at det likevel er meningsbærende å se som ett begrep.

4.6.4. Begrensninger ved studien

En potensiell metodebegrensning ved studien omtales i litteraturen (Svartdal, 2004) som "retningsproblemet". Overført til denne studien handler retningsproblemet om hvorvidt frivillig turnover fører til økt globalisering eller om økt globalisering fører til frivillig turnover. Det er mulig å tenke seg at en bedrift som opplever stor gjennomtrekk i Norge begynner å rekruttere fra utlandet. Alternativt kan virksomheten flyttes til utlandet på grunn av manglende arbeidskraft i landet de befinner seg. I dette tilfellet vil frivillig turnover føre til økt globalisering for virksomheten. Retningsproblemet kan studeres ved å gjennomføre en pre- og post studie i en organisasjon før globalisering og etter globalisering. Det vil gjøre det mulig å anslå temporal kontiguitet som er nødvendig for å si noe om kausalitet. Det er rimelig å anta at retningen kan være bidireksjonal.

Resultatene kan ha blitt påvirket av systematisk frafall i utvalget. Flere av spørreskjema-henvendelsene ble returnert med beskjed om at deltakerne ikke hadde tilstrekkelig engelskkunnskap til å svare på spørsmålene. Dette er uheldig ettersom språkbarrierer er et sentralt aspekt som måles i globalisering. Manglende mulighet for å avlegge besvarelsen på norsk kan ha ekskludert spesifikke grupper som hadde vært særlig interessante å se i forbindelse med frivillig turnover og ”Globalisering”.

Testleddene for ”globalisering” er egenproduserte. Et av testleddene er flertydige og lyder *“I have to cooperate with foreign colleagues and/or business partners”*. I ettertid synes det uklart hva testleddet spør etter. Handler det om hvorvidt man er tvunget til å samarbeide med utenlandske kollegaer og/eller forretningspartnere eller handler det om hvorvidt man samarbeider med utenlandske kollegaer og/eller forretningspartnere? Dette kan ha medført at deltakerne tolket testleddets intensjon ulikt slik at deres besvarelse reflekterer heterogeniteten i deres fortolkninger. Et annet fortolkningsmessig problem er knyttet til evaluering av de rent deskriptive testleddene. De mangler retning og måler frekvens. Et eksempel på et slikt testledd er *“I work in different time zones”*. Testleddet undersøker grad av eksponering for et aspekt ved globalisering, ikke hvorvidt aspektet oppfattes som belastende og bidrar til økt frivillig turnover.

4.7. Konklusjon

Tross svakheter ved studien indikerer resultatene at ”globalisering”, representert ved ”TTGlob”, er av betydning for frivillig turnover. Dagens arbeidsmarked preges av globalisering og tendensen er tiltagende i norske- og internasjonale bedrifter. Aker Kværner kan i dag vise til lokalisasjoner i over 30 land. Halvparten av deres ansatte har ikke-norsk statsborgerskap og disse utgjør en stadig voksende andel av arbeidsstokken, også i Norge. Det er rimelig å tro at betydningen ”Globalisering” har for frivillig turnover vil være tiltagende også i fremtiden.

5. Diskusjon, implikasjon og konklusjon

5.1. Formål

Oppgavens hensikt har vært å undersøke om organisasjonpsykologisk kunnskap kan forklare frivillig turnover i Aker Kværner. I likhet med tidligere forskning finner foreliggende studie små effektstørrelser for faktorene som er relatert til frivillig turnover. Studien avviker i hovedsak på to viktige punkter; Betydningen enkelte faktorer har for frivillig turnover i Aker Kværner og "TTGlob"s prediktive verdi for frivillig turnover i Aker Kværner. "TTGlob" ble diskutert i kapittel 4 og omtales her bare i den grad faktoren er relevante for øvrige faktorer. Organisasjonpsykologisk kunnskap om frivillig turnover kan delvis forklare frivillig turnover i Aker Kværner.

I det følgende diskuteres studiens faktorer opp mot organisasjonpsykologisk litteratur i synkende rekkefølge basert på forklaringsverdi i forhold til frivillig turnover i Aker Kværner. Avslutningsvis undersøkes generelle begrensninger ved oppgaven, samt bidrag og implikasjoner for praksis og videre forskning.

5.2. Psykologisk forskning og frivillig turnover i Aker Kværner

5.2.1. Influence

Griffeth et al. (2000) tillegger faktoren beskjeden betydning, -.10. I foreliggende materialet fremstår "Influence" imidlertid som den mest potente faktoren og korrelerer -.30 med frivillig turnover. En mulig forklaring på forskjellen mellom foreliggende studie og tidligere forskning kan være at baseraten for menn varierer mellom denne studien og studiene representert i forskning. I studien er 80 % menn, og analyser av data viser at menn vektlegger betydningen av innflytelse i mye større grad enn kvinner. En annen forklaring kan være at bedriftene som inngår i andre studier er av mindre størrelse, slik at medarbeiderne har større innflytelse. Forskjellen kan også skyldes at Aker Kværner er en kunnskapsbedrift og undersøkelser (Hamre, 2005) tyder på at autonomi og påvirkningsmulighet er viktigere for kunnskapsmedarbeidere enn for andre. Den observerte forskjellen mellom psykologisk forskning og denne studien kan skyldes at denne studien primært er gjennomført med norske medarbeidere. Medvirking og innflytelse står sentralt i norsk arbeidsliv og gjenspeiles blant annet i Arbeidsmiljøloven. Forskning på sammenhengen mellom innflytelse og frivillig turnover ser ut til å være lite dekkende for Aker Kværner i denne studien.

5.2.2. Career prospects

Tidligere forskning (Griffeth et al.) har funnet beskjeden eller ingen sammenheng med frivillig turnover. Et viktig aspekt ved denne studiens operasjonalisering av "Career prospects" finner vi igjen i litteraturen som kompetanseheving. Kompetanseheving har ingen sammenheng med frivillig turnover i psykologisk forskning. I dette datamaterialet har "Career prospects" en beskjeden sammenheng, -.24, med frivillig turnover. Forskjellen kan skyldes svakt konseptuelt samsvar. En alternativ tolkning er at Aker Kværner tiltrekker medarbeidere som er mer karrierebevisste enn normen eller mer karrierebevisste enn deltakerne i psykologisk forskning.

Forskning (Griffeth et al., 2000) på sammenheng mellom "Career prospects" og frivillig turnover går i samme retning som denne studien, men det er tilsynelatende forskjellig størrelse på sammenhengen.

5.2.3 Work tasks

Griffeth et al. (2000) fant en beskjeden sammenheng, -.16, mellom "Work tasks" og frivillig turnover. Til sammenligning finner foreliggende studie en sammenheng på -.22 mellom "Work tasks" og frivillig turnover. "Work tasks" er av noe større betydning i Aker Kværner enn i bedriftene som inngår i studiene i psykologisk forskning. Forskjellen kan skyldes at Aker Kværner er en bedrift med flere kunnskapsmedarbeidere enn bedriftene som har blitt studert i organisasjonspsykologisk litteratur. Hamre (2005) hevder at kunnskapsmedarbeidere i større grad enn andre medarbeidere vektlegger "Work tasks".

Forskning (Griffeth et al., 2000) på sammenhengen mellom "Work tasks" og frivillig turnover er tilsynelatende lite dekkende for Aker Kværner i denne studien.

5.2.4. Corporate leadership

Aquino og Griffeth (1999) finner beskjeden effektstørrelse, -.10, for "Corporate leadership". I foreliggende studie er sammenhengen på -.20. Det betyr nesten fire ganger så mye forklart varians som tidligere forskning. "Corporate leadership" har større betydning for frivillig turnover i Aker Kværner enn i tidligere forskning. Forskjellen kan forklares ved at Aker Kværner er en stor organisasjon med flere ledernivåer og større avstand til konsernledelsen enn i bedriftene som inngår i utvalgene i psykologisk forskning. Det kan medføre at "Corporate leadership" oppfattes som fjerne i det daglige virke.

Aquino og Griffeth (1999) tillegger faktoren beskjeden betydning. Det er i overensstemmelse med foreliggende studie. På tross av beskjeden effektstørrelse i psykologisk forskning og i

foreliggende studie virker det som at "Corporate leadership" er en viktigere faktor for frivillig turnover i Aker Kværner enn det man finner i annen forskning.

5.2.5. Immediate superior

Griffeth et al. (2000) har funnet beskjedne effektstørrelser, -.21, for sammenhengen mellom nærmeste leder og frivillig turnover. Beskjeden og signifikant effektstørrelse, -.19, for sammenhengen replikeres i denne studien. Betydningen nærmeste leder har for frivillig turnover er marginalt mindre i dette datamaterialet. Det er rimelig å tro at forskjellen kan tilskrives målefeil.

Forskning (Griffeth et al., 2000) på sammenhengen mellom nærmeste leder og frivillig turnover viser sammenlignbare resultater i Aker Kværner og tidligere forskning.

5.2.6. Work/life-balance

Huang et al. (2007) fant en moderat sammenheng, -.35, mellom "Work/life-balance" og frivillig turnover. I denne studien er det ingen sammenheng. Dette avviker betydelig fra psykologisk forskning. En mulig forklaring kan være at menn er overrepresentert i Aker Kværner sammenlignet med bedriftene som er undersøkt i tidligere forskning. Base raten for menn i Aker Kværner er 80 % og i majoriteten av norske husholdninger er det fremdeles slik at kvinner har hovedansvaret for hjemmet. Det vil si at det kreves mer av kvinner i hjemmet og at "Work/Life-balance" derfor er mer sårbar/utsatt for kvinner.

I motsetning til tidligere forskning (Huang et al., 2007) har "Work/Life balance" liten forklaringsverdi for frivillig turnover i Aker Kværner.

5.2.7. Co-worker support

Psykologisk forskning (Griffeth et al., 2000; Hom & Griffeth, 1995) har funnet en beskjeden sammenheng, -.10, mellom "Co-woker support" og frivillig turnover. I dette datamaterialet er ikke sammenhengen signifikant.

Forskning (Griffeth et al., 2000; Hom & Griffeth, 1995) på sammenhengen mellom "Co-worker support" og frivillig turnover ser ut til å være lite dekkende for Aker Kværner i denne studien.

5.2.8. Fairness

Griffeth et al. (2000) finner en beskjeden sammenheng, -.17, mellom "Fairness" og frivillig turnover. "Fairness" har likevel større betydning for frivillig turnover enn lønn (Aquino et al., 1997; Griffeth et al., 2000). Foreliggende studie finner ingen støtte for en sammenheng

mellom "Fairness" og frivillig turnover. Dette kan forstås til å være at Aker Kværner har distribusjonssystemer som oppfattes som mer rettferdige av sine medarbeidere enn deltakerne i studiene som inngår i psykologisk forskning.

"Fairness" ser ut til å være en viktigere faktor for frivillig turnover i tidligere forskning (Aquino et al., 1997; Griffeth et al., 2000) enn i Aker Kværner.

5.2.9. Salary

Motivasjonsteoretikerne (Maslow, 1987; McLelland, 1987) tillegger denne variabelen stor vekt i forbindelse med frivillig turnover. Griffeth et al. (2000) finner imidlertid ingen sammenheng mellom lønn og frivillig turnover. Foreliggende studie replikerer tidligere forskning og finner en ikke-signifikant sammenheng.

I denne sammenheng fremstår psykologisk teori i motsetning til psykologisk empiri. Den samme motsetningen finner vi mellom den kvalitative studien og den kvantitative. Forskning (Griffeth et al., 2000) på sammenhengen mellom lønn og frivillig turnover viser sammenlignbare resultater i Aker Kværner.

Tabell 5. Sammenligning av effektstørrelser

| Faktor | Kvalitativt | Kvantitativt | Psykologisk forskning |
|-------------------------|-------------|--------------|-----------------------|
| 1. Immediate superior | 6 | -.19** | -.21 <i>b</i> |
| 2. Salary | 1 | .04 | -.00 <i>b</i> |
| 3. Influence | 7 | -.30** | -.10 <i>b</i> |
| 4. Fairness | 5 | -.04 | -.17 <i>d</i> |
| 6. Corporate leadership | 8 | -.20** | -.11 <i>c</i> |
| 7. Work tasks | 4 | -.22** | -.16 <i>b</i> |
| 9. Co-worker support | 10 | -.06 | -.10 <i>b, e</i> |
| 10. Work/life-balance | 3 | .09 | -.35 <i>a</i> |
| 12. Career prospects | 2 | -.24** | -.07 <i>b</i> |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$

a. Huang, Lawler & Lei (2007), *b.* Griffeth, Hom & Gaertner (2000), *c.* Aquino & Griffeth (1999b),

d. Aquino, Griffeth, Allen & Hom (1997), *e.* Hom & Griffeth (1995)

5.2.9. Sett under ett

Forskjeller eller likheter mellom foreliggende studie og tidligere forskning kan forstås ved hjelp av to sett med akser. Et sett består av en kvalitativ akse og en kvantitativ akse. Kvalitativ akse undersøker om faktorer fra tidligere forskning går igjen i foreliggende studie. Den kvantitative aksene undersøker grad av sammenfall mellom effektstørrelsen fra foreliggende studie og fra tidligere forskning. Årsakene til et kvalitativ eller kvantitativt sammenfall eller forskjell med tidligere forskning og foreliggende studie kan forklares ved et annet sett med akser. En av aksene handler om svakheter i forskningsdesign og den andre aksene reflekterer faktorens relevans for Aker Kværner. For eksempel er "Influence" studert i

psykologisk forskning og faktorens betydning bekreftes i denne studien. Det er et kvalitativt samsvar. Graden av sammenheng mellom faktoren og frivillig turnover varierer mellom forskning og denne studien. Altså et kvantitativt avvik. Årsaken til avviket kan bero på ulikheter i design som operasjonaliseringer, antall deltakere o.l. Eller det kan reflektere at faktoren har ulik viktighet for Aker Kværner til sammenligning med virksomhetene som har blitt studert i psykologisk forskning.

5.2.9.1. Kvalitativ - og kvantitativ akse

Som illustrert i tabell 5. er det et kvalitativt samsvar for seks faktorer, henholdsvis "Immediate superior", "Salary", "Influence", "Fairness", "Corporate leadership" og "Work tasks". Av disse har "Immediate superior" og "Salary" tilfredsstillende kvantitativt overlapp bestemt av at forklart varians ved faktoren ikke varierer med mer enn 1 % mellom psykologisk litteratur og denne studien.

5.2.9.2. Forskningsdesign - og relevans akse

Ulike fortolkningsmuligheter for forskningsdesign og relevans er knyttet til faktorenes utfall på kvalitativ - og kvantitativ akse. Faktorene som manglet kvalitativt overlapp var "Co-worker support", "Work/life-balance" og "Career prospects". "Co-worker support" og "Work/life-balance" tillegges mer vekt i tidligere forskning. Sett i lys av forskningsdesign kan manglende overlapp skyldes ulike operasjonaliseringer av begrepene i litteraturen og i spørreskjema som ble brukt i foreliggende studie. Resultatene kan ha blitt påvirket av systematisk frafall i utvalget. Faktorenes manglende betydning kan også skyldes at de ikke har sammenheng med frivillig turnover i Aker Kværner.

Ikke alle faktorene som har kvalitativt overlapp har kvantitativt overlapp. Dette kan skyldes at det ikke er kontrollert for moderator - og mediatoreffekter. På dette viset kan sammenhenger bli mål på andre faktorer eller variabler enn den som måles i foreliggende studie. De individuelle variasjonene i frivillig turnover gjør det til et fenomen som er vanskelig å studere på gruppenivå.

Ulik styrke på korrelasjonen for en faktor i psykologisk forskning og i denne studien kan også være et uttrykk for reelle forskjeller mellom Aker Kværner og andre virksomheter.

5.3. Psykologisk teori og frivillig turnover i Aker Kværner

Job embeddedness (Mitchell et al., 2001) er vurdert som en av de mest lovende forklaringsmodellene for frivillig turnover. Et kritisk aspekt ved "Job embeddedness" er i hvilken grad jobben er i overensstemmelse med andre aspekter i medarbeiderens liv. Modellen uttrykker

viktigheten av holistisk tenkning, at ulike aspekter ved medarbeiderens liv griper i hverandre og derfor må tilpasses hverandre. Også medarbeiderens forbindelser til andre mennesker og aktiviteter, samt hvor lett forbindelsene kan brytes er essensielt i følge denne modellen. Disse aspektene representeres best gjennom faktorene "Work/life-balance", "Co-woker support" og "Immediate superior". De tre faktorene undersøker betydningen av relasjoner, samt i hvilken grad jobbliv og privatliv går på akkord med hverandre.

Som det fremgår av tabell 5. er kun "Immediate superior" signifikant relatert til frivillig turnover i Aker Kværner. Det er ingen sammenheng mellom "Work/life-balance" og "Co-woker support" og frivillig turnover. Det gis med andre ord liten støtte for denne modellen på bakgrunn av denne studien.

5.4. Kvalitativ - og kvantitativ metode

Sluttårsakenes betydning for frivillig turnover er gjennomgående forskjellige i de to materialene. For eksempel er den viktigste årsakskategorien i det kvalitative materialet, "Salary", den minst viktige i det kvantitative materialet. Det samme er tilfellet for "Influence". I den kvalitative studien ble "Influence" rangert på en syvende plass. Det avviker betydelig fra det kvantitative materialet der "Influence" er en signifikant faktor og viktigste prediktor for frivillig turnover i Aker Kværner. Studiene har et tilfelle med korresponderende resultat, "Career prospects". Variabelen fremgår som nest mest betydningsfull i både det kvalitative og kvantitative materialet.

Sett i lys av forskningsdesign kan forskjellene mellom materialene være et uttrykk for at utvalgene ikke er sammenlignbare. De to utvalgene er ikke matchet og utvalget i den kvalitative studien er preget av overrepresentasjon av enkelte forretningsområder til sammenligning med utvalget i den kvantitative studien.

Forskjellige resultater kan skyldes at den kvalitative studien ikke opererte med sammenligningsgruppe. Det medfører at det ikke er mulig å si noe om hva som skiller medarbeidere som blir og medarbeidere som velger å avslutte ansettelsesforholdet. Hadde studien hatt en sammenligningsgruppe kan det være at rangeringen av sluttårsaker hadde vært annerledes og at resultatene ville ha vært mer i samsvar med resultatene fra den kvantitative studien.

Ulik prosedyre for innhenting av informasjon kan ha ført til systematiske forskjeller. Det er mulig at deltakerne i den kvalitative studien bekymret seg mer for bevaring av anonymiteten enn deltakerne i den kvantitative studien.

De to studiene har ulike formål og ulike design som gjør studienes resultater vanskelige å sammenligne. Formålet med den kvalitative studien var å utforske potensielle sluttårsaker i Aker Kværner slik at de kunne danne grunnlag for utviklingen av et kvantitativt spørreskjema. Funnene kan ikke sammenlignes direkte ettersom de bygger på ulike mål, henholdsvis ordinal rangering og forklart varians.

5.5. Implikasjoner for praksis

I praksis viser studien at Aker Kværner ikke utelukkende bør basere tiltak mot frivillig turnover på teori og forskning. Egne undersøkelser av årsaksbildet er viktig for å forme hensiktsmessige tiltak. Dersom forskning og teori var eneste kilde til kunnskap om frivillig turnover i Aker Kværner, hadde flere feilaktige sammenhenger blitt antatt. Lønns- og kompensasjonsvariabler, rettferdige fordelingsprosedyrer, det psykososiale miljøet og balanse mellom jobb - og privatliv ville feilaktig blitt gjenstand for tiltak mot frivillig turnover. Kartlegging av årsaksbildet er viktig for å redusere unødvendig ressursbruk. Kartleggingen har også bidratt til at enkelte faktorer som er mer betydningsfulle i Aker Kværner enn i forskning har blitt avdekket, og egenartede faktorer slik som ”TTGlob” har blitt dokumentert.

Frivillig turnover er et globalt utbredt fenomen med store lokale variasjoner som er vanskelig å beskrive med generelle lover. Sagt på en annen måte – på basis av denne studien er det grunn til å tvile på generaliserbarheten av organisasjonpsykologisk teori og forskning på området.

5.6. Begrensninger

Feil kan oppstå i alle faser og ledd i hovedoppgavesprosessen. Beslutninger som treffes tidlig i prosessen kan få konsekvenser for hvilke alternativer som er tilgjengelige på et senere tidspunkt. I tillegg er enhver forskningsprosess, og kanskje særlig et hovedoppgavearbeid, en læringsprosess. Det er naturlig at en i etterpåklokskap ser at en kunne, og kanskje også burde, ha gjort andre valg. I det følgende diskuteres mulige feilkilder og de viktigste begrensningene i oppgaven.

Generelt er to faktorer viktige for kvaliteten på et forskningsprosjektet, henholdsvis intern - og ekstern validitet (Hoyle, Judd, & Harris, 2002).

5.6.1. Intern validitet

Lengden på datainnsamlingen kan være en potensiell begrensning ved studien. Konkret knytter det seg til problemstillingens aktualitet og Aker Kværners sensitivitet for konjunktursvingninger. Tidspunkt for deltakelse i studien var forskjellig for turnover-gruppen

og sammenligningsgruppen. Konjunktorene kan ha vært forskjellige på de ulike svartidspunktene og kan representere en sammenblandet (confounded) variabel. Sammenligningsgruppen kunne ha blitt matchet fortløpende slik at utsendelse av spørreskjema hadde skjedd nesten parallelt. På dette viset ville forskjeller i besvarelser grunnet konjunktorendringer ha vært minimale. Denne løsningen er imidlertid langt mer ressurskrevende. Valget falt derfor på å matche samtlige deltakere til sammenligningsgruppen når endelig turnover-gruppe forelå. I retrospekt tyder mye på at det ikke har vært vesentlige endringer i konjunkturer.

5.6.1.1. Deltakerne

Resultatene kan ha blitt påvirket systematisk ettersom kun komplette datasett inngår i datamaterialet. En gruppe som antakelig har blitt systematisk ekskludert som en konsekvens av dette er medarbeidere med dårligere engelskkunnskaper. Det er rimelig å anta at enkelte deltakerne i denne gruppen har hatt problemer med å forstå alle testleddene og derfor unnlatt å svare på enkelte. Som en følge av dette har hele datasettet blitt utelatt fra datamaterialet.

Enkelte medarbeidergrupper måtte besvare spørreskjema på fritiden. Dette kan ha ført til systematisk frafall. Medarbeidere som ikke jobber på kontor har ikke Aker Kværner e-postadresse. Deres private e-postadresser har derfor blitt oppdrevet manuelt. Dette betyr samtidig at denne medarbeidergruppen kun har hatt anledning til å svare på spørreskjemaet på fritiden. Det antas at denne deltakergruppen kanskje er mindre motivert og derfor har unnlatt å svare. Eventuelt at de ikke har fullført spørreskjemaet og av den grunn blitt ekskludert fra materialet.

Selskapet som distribuerte spørreskjemaet, Confrimit, sendte feil link til samtlige deltakere i sammenligningsgruppen. Dette kan ha ført til et skjevt utvalg. Feilen ble relativt rask oppdaget og rettet opp, men hvilken påvirkning det har hatt på deltakerne er vanskelig å vite. Det kan tenkes at en bestemt deltakergruppe lot seg påvirke i større grad og dermed unnlot å svare.

5.6.1.2. Operasjonaliseringer

Det er ikke er fullstendig overlap mellom foreliggende studies operasjonaliseringer av faktorene og forskningens operasjonaliseringer av faktorene. Dette reduserer grad av presisjon ved sammenligning av resultatene.

Svake operasjonaliseringer reduserer testleddets validitet. Studien har flere uavhengige variabler og spørreskjemaet baserer seg på eksisterende operasjonaliseringer av variablene der

dette er mulig. I tillegg er det klart at særlig et av spørreskjemaets testledd fra etablerte kilder er pragmatisk flertydig og gjenstand for misforståelser. Dette testleddet er *"I have experienced bullying or harassment at work"*. Det er ikke klart om det er deltakeren selv som må ha vært utsatt for mobbing og trakassering eller om det er tilstrekkelig at deltakeren har vært vitne til at andre har vært utsatt for det. Testleddet er hentet fra QPS Nordic (Dallner et al., 2001), men eksisterer i sin originale form med en beskrivelse som avklarer flertydigheten.

Avvikende responsmønster mellom utvalget som skåret høyt på turnover-intensjon og turnover-gruppen gir grunn til å tro at målene for turnover-intensjon er dårlig operasjonalisert. Resultatene fra sammenligningen vektlegges derfor ikke i denne studien.

5.6.2. Generaliserbarhet

Undersøkelser i naturlige settinger gir økt ekstern validitet. Frivillig turnover fremstår som et fenomen med svært lokale variasjoner. Dette setter spørsmålstegn ved gyldigheten av denne studien utover studiens tid, sted, personer, konjunktur og næring. Formålet var imidlertid å studere frivillig turnover i Aker Kværner i et gitt tidsrom.

5.7. Videre forskning

En nøkkel til økt forståelse av frivillig turnover kan ligge i å avdekke individuelle forhold heller enn en positivistisk søken etter universelle lover. Fremtidig forskning bør i større grad fokusere på moderator - og mediatoreffekter i forbindelse med frivillig turnover.

Økt bruk av eksplorerende, kvalitativt design kan kanskje avdekke variabler som ikke har blitt beskrevet i organisasjonspsykologisk forskning tidligere. I den anledning er det nærliggende å oppfordre til videre forskning på "Globalisering". Et større utvalg, samt bedre operasjonalisering av begrepet kan potensielt øke andel forklart varians ved denne variabelen.

Det kunne være interessant å studere en pre-globalisert organisasjon, følge den gjennom globalisering og studere hvilke utslag det gir for frivillig turnover. Eventuelt å sammenligne frivillig turnover i et ikke-globalisert selskap og i et gjennomglobalisert selskap.

5.8. Konklusjon

Frivillig turnover har vært gjenstand for betydelig akademisk interesse, men organisasjonspsykologisk teori og forskning kan kun forklare en liten del av årsaksbildet. Dette foranlediget en eksplorerende kvalitativ studie om årsaker til frivillig turnover i Aker Kværner. Resultatene fra studien var i overensstemmelse med organisasjonspsykologisk litteratur med et interessant unntak, en udokumentert variabel. Et knippe utsagn fra de kvalitative intervjuene hadde til felles at de var konsekvenser av økende global virksomhet.

Operasjonaliseringer av utsagnene dannet årsakskategorien "Globalisering". For å avgjøre hvilke "årsakskategorier" fra det kvalitative materialet som relateres til frivillig turnover i Aker Kværner ble det utviklet et kvantitativt spørreskjema. "Globalisering" ble undersøkt som forklaringsvariabel på link linje med velkjente variabler fra organisasjonspsykologisk forskning. Resultatene viser at seks faktorer relateres til frivillig turnover i Aker Kværner og en av disse handler om globalisering.

Veiene til frivillig turnover er mange og de kan være medierte og modererte. Resultatet er et komplekst fenomen som er vanskelig å beskrive med universelle lover. Lokale forhold ser ut til å bety mye og kanskje betyr individuelle forhold mest. Slik forskningsfeltet står i dag kan organisasjonspsykologisk kunnskap bare delvis forklare frivillig turnover i Aker Kværner.

6. Referanser

- Abrahamian, M. (1999). *Factors influencing employees' decision to leave their jobs: Turnover in relation to tenure and occupation in a high-tech, post-merger environment*. California School of Professional Psychology.
- Adams, J. S. (1964). Inequity in social exchanges. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299): New York: Academic Press.
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1999). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, *Electronic*(4), 525-548.
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance-turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 1014.
- Anderzén, I. (1998). *The internationalization of work*: . Kongl. Karolinska Medico Chirurgiska Institutet, Stockholm.
- Aquino, K. & Griffeth, R.W. 1998. An exploration of the antecedents and consequences perceived organizational support: A longitudinal study. *Proceedings of the 1998 Southern Management Association Annual Meetings*. Southern Management Association.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1208-1227.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. 7. juni 2005 nr. 62.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173.
- Bateson, J. (2004). *Getting the Edge Report (SHL)*: Futur Foundation.
- Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress and Coping*, *5*, 7-19.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, *Electronic*(2), 259-273.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, *35*(2), 135-153.
- Bokmålsordboka* (3. utgave.). (2005). Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Brunner, M. E. (2000). Employee retention ensures overall success. *Rural Telecommunications*, *19*(5), 62.
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, *34*, 339-347.
- Buhler, P. M. (2002). The exit interview: A goldmine of information. *Supervision*, *63*(4), 15.
- Catell, R. B. (1966). The scree test for number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, *1*, 245-276.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, *16*, 64-73.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests *Psychometrika*, *16*, 297-334.

- Dallner, M., Elo, A. L., Gamberale, V. H., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., et al. (2001). *Validation for the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for Psychological and Social Factors at Work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Kranckhardt, H. F. (1982). Antecedents of grievance filing behavior: Attitude/behavioral consistency and the union steward. *Academy of Management Journal*, 25(1), 158-169.
- Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25(1), 137-147.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fenner, C. R. (2005). *Turnover activities and international adjustment of defense administrators*. Touro University International.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, Electronic(4), 479-493.
- Galinsky, E., Bond, J. T., Friedman, D. E. (1992). *The changing workforce: Highlights of the national study (Families and Work Institute)*: New York, NY : Families and Work Institute. Document Number)
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement - A Review of Current Research and Its Implications (The Conference Board)*: New York, Academic Press.o. Document Number)
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Hair, J. F. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hamre, M. (2005). Ledelse av kunnskapsmedarbeidere. AFF: *Lederbulletin*. Retrieved 9. desember 2007 from:
<http://www.aff.no/AFF/Innyhet.nsf/wLBFront/00270C76D78FCC08C125721A004E3AF1!OpenDocument>
- Harris, D. H. (2000). The benefits of exit interviews. *Information System Management*, 17(3), 17.
- Herriot, P. (1993). A Paradigm Bursting at the Seams. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 371-374.
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* New York: John Wiley and Sons
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What They Are and How Organizations Can Manage Them. *Human Resource Management*, Electronic(3), 337-352.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Ohio: South-Western College Pub Cincinnati.

- Hoyle, R. H., Judd, C. M., & Harris, M. J. (2002). *Research methods in social relations*. Fort Worth, Tex.: Wadsworth.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality., Electronic*(6), 735-750.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. . In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445-505). CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology* 75, 28–42.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Kennedy, M. M. (1996). What managers can find out from exit interviews. *Physician Executive*, 22(10), 45.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The Determinants of Career Intent Among Physicians at a US Air Force Hospital. *Human Relations*, 10, 51-89.
- Knardahl, S. (2007). Undersøkelse om aldersrelaterte holdninger: STAMI.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement.*, 48(4), 1075-1079.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review.*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management journal.*, 47(5), 711.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology.*, *Electronic*(5), 883-891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal.*, *Print*(5), 764-775.
- Levin, K. (1992). *Work Study*, 6-9.
- Lillenthal, S. A. (2000). Screen and glean. *Workforce*, 79(10), 70.
- Loevinger, J. (1957). Objective tests as instruments of psychological theory. *Psychological Reports*, 3, 635-694.
- Laabs, J. (1998). The new loyalty: Grasp it. Earn it. Keep it. *Workforce*, 77(11), 34-39.
- Maertz, C. P., Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal.*, *Print*(4), 566-582.
- Mansell, A., Brough, P., & Cole, K. (2006). Stable Predictors of Job Satisfaction, Psychological Strain, and Employee Retention: An Evaluation of Organizational Change Within the New Zealand Customs Service. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 84.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organization*: New York.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: HarperCollins.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management 10th Ed*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Mayring, P. (1983). *Qualitative Inhaltsanalyse*: Weinheim und Basel.

- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342.
- McLelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA, US: Thousand Oaks, London, New Dehli.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (1999). *Compensation*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work behavior*. (pp. 111-131). New York: McGraw-Hill.
- Nordvik, H., Ulleberg, P. (2000). *Teststatistikk*. Trondheim: Tapir.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? In D. Gruenfield & M. A. Neale (Eds.), *Research on Managing in Groups and Teams* (Vol. 1, pp. 183-207). Greenwich, CT: JAI Press
- Owens, P. L. (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18, 305-558.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and Turnover of Hospital Employees. In S. B. Bacharach (Ed.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations*. Greenwich, CON: JAI Press.
- Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Robert Half International, I. (1994). *Press Release*.
- Rosse, J. G. (1988). Relations among lateness, absence, and turnover: Is there a progression of withdrawal? *Human Relations*, 41(7), 517-531.
- Royalty, A. B. (1998). Job to job and job to nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of Labor Economics*, 16, 392-443.

- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254-273.
- Sagie, A., Koslowsky, M. H., & Hamburger, Y. A. (2002). Antecedents of employee lateness: A multiple-level model In M. H. Koslowsky & M. Krausz (Eds.), *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective* (pp. 1-20). NY, US: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Salamin, A., & Hom, P. W. (2005). In Search of the Elusive U-Shaped Performance-Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit? *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1204.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Shore, L. M. (2004). Equity sensitivity theory: Do we all want more than we deserve? *Journal of Managerial Psychology, Electronic*(7), 722-728.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16(2), 149.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. In I. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Svartdal, F. (2004). *Psykologiens forskningsmetoder: En introduksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Useem, J. (1999). You. *Fortune*, 140-140.
- Vashishtha, A., & Mishra, P. C. (2004). Occupational stress and socail support as predictors of organizational commitment. *Psychological Studies*, 49, 202-204.
- Vicker, N. A. (2003). *Examination of employee demographics and voluntary reasons for leaving stated during the exit interview process*. The University of Nebraska.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.

Appendiks

AKER KVAERNER EXIT SURVEY

Page1

Research project regarding voluntary turnover at Aker Kvaerner.

This questionnaire is part of a research project. The aim of this project is to examine the relationship between various conditions in the working environment and peoples decision to end their tenure with Aker Kvaerner. The research project is financed by Aker Kvaerner ASA and is conducted by Hanne H. Brorson, as part of her Masters Thesis in Psychology, University of Oslo (UiO), under the supervision of Hallvard Føllesdal, Departement of Psychology, UiO.

Why would this questionnaire be of interest to you?

The project will assess a wide range of variables in your working environment. Your participation will generate knowledge regarding the importance different variables have for the working environment. This will give Aker Kvaerner information and background for future improvement of the working environment. The participants in this project will consist of you and others that are ending their tenure with Aker Kvaerner in Norway. Furthermore, an equal amount of employees that chose not to end their tenure will participate. A report with the main findings will be made available for the participants.

What do you have to do?

Please fill out the online questionnaire. It will take you less than 10 minutes to complete.

Anonymity

You are not to write your name on the questionnaire. The information you provide will only be used in this project and will be completely anonymous. All information will be kept strictly confidential.

Participation is voluntary

Participation in this research project is not mandatory. It is, however, important for the research project's purpose that as many people as possible complete the questionnaire and we are therefore grateful for your participation. Submitting this questionnaire is considered consent to use the information in the research project.

Page2

Work tasks1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| My specialized knowledge and skills are useful in my work. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have professionally challenging work tasks. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My work is meaningful. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My work is monotonous. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Page3

Influence1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I can influence decisions that are important to my work situation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I am allowed a high degree of freedom in my work situation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personal initiative is encouraged where I work. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I am involved in decisions regarding my work situation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unnecessary bureaucratic procedures prevent me from effectively doing what I am supposed to do. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The organization is flexible. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | | | | | |

Career development1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I have good career opportunities in Aker Kvaerner. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have developed my competencies according to my aspirations during my work at Aker Kvaerner. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have wanted to work abroad. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have had the opportunity to work abroad. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I want to change my work place for the sake of change. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Salary1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| My salary corresponds to my work efforts. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My salary corresponds to my competencies. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My salary corresponds to my expectations. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My salary is competitive to similar work in other relevant companies. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Balance between work and social life1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Work demands interfere with my social life and family life. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Demands from my social life and family life interfere with my work life. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Social aspects at work1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I have experienced bullying or harassment at work. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| If needed, my co-workers are willing to listen to my work-related problems | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| If needed, I can get support and help with my work from co-workers | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| If needed, I can speak with friends or family about problems at work | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fairness1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I have a fair salary development compared with my colleagues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have a fair possibility for promotion compared with my colleagues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have a fair bonus agreement compared with my colleagues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have a fair career development compared with my colleagues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In Aker Kvaerner everyone is given equal opportunities. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Immediate superior1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I always know what my immediate superior expects of me. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My relationship with my immediate superior is a source of stress. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My immediate superior is fair. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| My immediate superior always lets me know the quality of my work performance. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My immediate superior strongly considers my goals and values. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I get the support and help I need at work from my immediate superior. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Page 10

Globalization1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I experience cultural differences in my work situation. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I feel comfortable with English as the working language in Aker Kvaerner. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I have to cooperate with foreign colleagues and/or business partners. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My level of English prevents me from doing a good job. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Foreign colleagues and/or business partners level of English prevents me from doing a good job. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I work in different time zones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I cooperate with people in different time zones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My work situation requires telephone conferencing and/or video conferencing and/or net meetings. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I enjoy working with foreign colleagues and/or business partners. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aker Kvaerner's international profile makes it an interesting work place. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Page 11

Corporate leadership1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I trust the corporate leadership to secure the future of Aker Kvaerner. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Corporate leadership encourage participative decision-making. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Corporate leadership shows little professional understanding. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Corporate leadership respects and trusts the employees. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Page 12

Alumni (Social and professional network)1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aker Kvaerner should establish an alumni where I can keep in contact with Aker Kvaerner and former colleagues. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Page 13

Quit1 = disagree entirely 7= agree entirely

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I will quit within the next three months | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I will quit within the next six months | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I will quit sometime in the next year | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| I will quit sometime in the next two years | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Background information

Age

- ☐ - 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 +

Gender

- ☐ Female
- ☐ Male

Nationality

- ☐ Norwegian
- ☐ European
- ☐ North American
- ☐ Central American
- ☐ South American
- ☐ Asian
- ☐ Australian
- ☐ African

Education (Highest level of completed education)

- ☐ Primary and secondary school
- ☐ High school or technical College
- ☐ College / University - lower degree
- ☐ University - Master degree
- ☐ University - Ph. D

Business Area

- ☐ Subsea
- ☐ MMO
- ☐ P&C
- ☐ P&T
- ☐ AKBP
- ☐ FD
- ☐ Other

Years of employment in Aker Kvaerner

- ☐ 0-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-8
- ☐ 9-11
- ☐ 12-14
- ☐ 15-17
- ☐ 18-20
- ☐ 21-

Was your job a supervisory position?

- ☐ Yes
- ☐ No

Work arrangement

- ☐ Daytime
- ☐ Flex

- ☐ Evenings
- ☐ Nights
- ☐ Shift

How many overtime hours do you work in an average week?

- ☐ 0
- ☐ 1 - 6
- ☐ 7 - 14
- ☐ 15 -

How many traveling days do you have in an average month?

- ☐ 0
- ☐ 1- 6
- ☐ 7 - 14
- ☐ 15 -

Have you worked abroad?

- ☐ Yes
- ☐ No

Have you moved due to your job?

- ☐ Yes
- ☐ No

To submit you answers, click the right arrow once again.